



**Universidade de
Aveiro**

Ano 2015

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**CLÁUDIA ALEXANDRA
SANTOS OLIVEIRA**

**A PROCURA DOS SERVIÇOS PRESENCIAIS DO ISS, I.P. -
CENTRO DISTRITAL DE VISEU - O PERFIL DOS CLIENTES E
O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO.**



**Universidade de
Aveiro**

Ano 2015

Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do
Território

**CLÁUDIA ALEXANDRA
SANTOS OLIVEIRA**

**A PROCURA DOS SERVIÇOS PRESENCIAIS DO ISS, I.P. -
CENTRO DISTRITAL DE VISEU - O PERFIL DOS CLIENTES E
O SEU GRAU DE SATISFAÇÃO.**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Administração e Gestão Pública, realizada sob a orientação científica da Doutora Maria Luís Rocha Pinto, Professor Associado do Departamento de Ciências Sociais, Políticas e do Território da Universidade de Aveiro

Dedico este trabalho aos meus doces filhos, o Elísio Miguel e a Marta Miguel porque só eles me enchem o coração desta forma que não se explica...só se sente

o júri

Presidente

Professor Doutor Luís Manuel Macedo Pinto de Sousa

Professor Auxiliar, Universidade de Aveiro

Arguente Principal

Professora Doutora Cláudia Sofia Magalhães de Carvalho

Professora Auxiliar, Universidade Portucalense

Orientadora

Professora Doutora Maria Luís Rocha Pinto

Professora Associada, Universidade de Aveiro

agradecimentos

Há uma lição de vida que os meus pais me transmitiram e felizmente interiorizei - Nada se consegue sem trabalho porque do céu só cai a chuva. Por isso aos 43 anos, nunca é tarde para voltar à luta e tentar conquistar algo mais.

Esse trabalho torna-se mais fácil quando à nossa volta temos pessoas que acreditam em nós, não nos deixam desistir, e nos dão a força e o apoio que precisamos para continuar, quando o cansaço começa a chegar e a angústia se apodera do pensamento.

Considero-me uma sortuda porque são muitas as pessoas a quem desejo agradecer a chegada ao fim desta etapa. Em primeiro lugar o meu enorme agradecimento à minha orientadora, Doutora Maria Luís, um exemplo enquanto profissional e pessoa, uma lutadora dotada de uma enorme generosidade, compreensão, e com uma visão do trabalho académico invejável. Ao Doutor Hugo Figueiredo que apesar de não pertencer ao Departamento, vestiu a camisola da UA e não se poupou a esforços quando lhe foi pedida ajuda, muito obrigado pelas suas dicas e sugestões. À Dra. Sandra Bastos pela sua disponibilidade incondicional.

Ao Doutor Telmo Antunes, Diretor do Centro Distrital de Viseu, que desde o primeiro momento me apoiou e incentivou, tendo encarado este trabalho como uma oportunidade para a organização. A todos os Coordenadores e colaboradores dos Serviços Locais que tornaram possível a realização dos inquéritos aos clientes, e a todos os colegas que gentilmente responderam a mais um inquérito.

Ao meu marido, Elísio, que foi muitas vezes pai e mãe, conquistou a cozinha para me permitir trabalhar, aos meus filhos pela compreensão, apoio e às vezes birras, pelas horas que não passei com eles.

Aos meus pais, ao Carlos Alberto e à Teresa, à minha querida irmã, sobrinhos, cunhados, tios e à avó Fernanda que infelizmente não conseguiu resistir ao fim desta etapa, a todos obrigado pelo incentivo e paciência.

Aqueles que me incentivavam todos os dias, me aturaram o mau humor e o cansaço, em especial à Isabel (levezinha), ao Luís Pedro, à Alexandra, ao Paulo, à Madalena, a toda a “minha” equipa de trabalho, o meu muito e muito obrigado, sem vocês tudo teria sido muito mais difícil.

A todos e a cada um de maneira diferente quero dizer....Muito Obrigado!

palavras-chave

Administração Pública, Segurança Social, cliente, qualidade e satisfação

Resumo

Todos os serviços públicos têm vindo ao longo dos últimos tempos a adaptar-se aos princípios da Nova Gestão Pública. Prestar contas em tempo útil a um vasto leque de *stakeholders* é algo que passou a fazer parte do trabalho diário dos serviços públicos e dos seus dirigentes.

Tendo por base o princípio da qualidade, dotaram-se os serviços de vários meios de comunicação com os clientes, contudo, verifica-se que, em alguns, como no Instituto da Segurança Social, I.P., o atendimento presencial continua a ser o canal privilegiado, com todos os custos e constrangimentos que isso acarreta quer para a organização quer para os clientes.

Sendo a satisfação dos clientes um dos grandes objetivos dos serviços públicos, neste estudo tentou-se ir mais além e conhecer quem são os nossos clientes, o que esperam de nós, como avaliam o desempenho da organização e o que valorizam.

Neste sentido, o estudo propôs-se analisar num dos serviços desconcentrados do Instituto da Segurança Social, I.P. – o Centro Distrital de Viseu (nos seus 25 Serviços de Atendimento) o motivo da preferência pelo atendimento presencial, o perfil do seu cliente e o seu nível de satisfação perante o serviço recebido.

Os resultados deste estudo permitem conhecer para quem se trabalha, conhecimento que é essencial para a melhoria contínua desta Organização, num contexto em que a redução de colaboradores é um facto comprovado. Os resultados obtidos permitem, contudo, concluir que, apesar dos constrangimentos, os clientes e colaboradores se consideram satisfeitos com o serviço prestado.

keywords

Public Administration, Social Security, customer, quality and satisfaction

abstract

Public services have been over recent times trying to adapt the principles of the New Public Management. Accountability in time, to a wide range of stakeholders is something that has become part of the daily work of public services workers and their leaders.

Based on the principle of quality, several media services were adopted to customers, however, it appears that in some, such as the Institute for Social Security, IP, personal assistance remains the preferred channel with all the constraints and costs that this entails for both the organization and to the customers.

Customer satisfaction being one of the major goals of public services, this research goal is to go further and know who are our customers, what they expect from us, how they evaluate the performance of the organization and what they most value.

In this sense, this research proposed to analyze, in one of the decentralized services of the Institute for Social Security IP - Viseu Centre District (in its 25 units of personal assistance) , the reason why they prefer face to face customer service, the profile of our customer and their level of satisfaction on the received service.

The results of this study allow the knowledge for whom you work, which is essential in view of continuous improvement of this organization, in a context in which the reduction of staff is a proven fact. The results obtained, however, conclude that, despite the constraints, customers and employees consider themselves satisfied with the service provided.

Índice

Índice	1
Lista Siglas	3
Índice de Gráficos.....	5
Índice de Tabelas.....	7
Índice de Figuras	7
1. Introdução	9
1.1 Apresentação da Investigação	9
1.2 Estrutura da Investigação.....	12
2. Da Administração Pública em Portugal à Segurança Social	15
2.1 Administração Pública - Evolução do Conceito	15
2.2 Breve Abordagem à Reforma Administrativa	17
2.3 Breve Resumo da Evolução da Segurança Social na Europa.....	21
2.4 Da Assistência e Mutualismo à Segurança Social Portuguesa	23
2.5 Instituto Segurança Social – ISS, I.P.....	31
3. Qualidade	33
3.1 Evolução do Conceito	33
3.2 Qualidade e Satisfação nos Serviços	35
3.3 Qualidade nos Serviços Públicos	38
3.3.1 Qualidade no ISS, I.P.....	39
4. Estudo de Caso – Centro Distrital de Viseu	43
4.1 Organização - Centro Distrital de Viseu	43
4.2 Formulação da Problemática e Modelo de Análise	44
4.2.1. O Inquérito aos Clientes	44
4.2.2. O Inquérito aos Colaboradores	46
4.3 Análise Descritiva	48
4.4 Resultados Inquéritos aos Clientes Externos	48
4.5 Resultado dos Inquéritos aos Colaboradores	67
4.6 Discussão Resultados	80
4.6.1. Dos Inquéritos Realizados aos Clientes Externos do Cdist Viseu	81

4.6.2 Dos Inquéritos aos Colaboradores do Cdist Viseu e Comparações com os Inquéritos dos Clientes	84
5. Síntese das Conclusões	87
Bibliografia	91
Webgrafia	94
Legislação	94
Anexos	95

Lista Siglas

Cdist Viseu	Centro Distrital de Viseu
GQT	Gestão da Qualidade Total
IEFP	Instituto de Emprego e Formação Profissional
IPSS	Instituições Particulares de Solidariedade Social
ISS, I.P.	Instituto da Segurança Social
NGP	Nova Gestão Pública
OCDE	Organização para a Cooperação Económica e Desenvolvimento
PAISS	Plano de Ação do ISS
PREMAC	Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado
QUAR	Quadro Avaliação e Responsabilização
SIADAP	Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública
SIMPLEX	Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa
SPSS	<i>Statistical Package for the Social Sciences</i>
SSDireta	Segurança Social Direta

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Distribuição dos clientes inquiridos por género	48
Gráfico 2: Habilitações Literárias dos clientes	49
Gráfico 3: Estado civil dos clientes	49
Gráfico 4: Número de filhos dos clientes	49
Gráfico 5: Faixas etárias dos clientes	50
Gráfico 6: Situação face ao emprego dos clientes	50
Gráfico 7: Meio de procura de informação dos clientes.....	51
Gráfico 8: Procura informação vs situação face ao emprego dos clientes	51
Gráfico 9: Procura de informação vs habilitações literárias dos clientes	52
Gráfico 10: Área com maior procura pelos clientes.....	53
Gráfico 11: Número de deslocações dos clientes para resolver um problema	53
Gráfico 12: Nº deslocações vs habilitações literárias dos clientes.....	54
Gráfico 13: Número de deslocações vs situação face ao emprego dos clientes	54
Gráfico 14: Número de deslocações dos clientes vs área/assunto.....	55
Gráfico 15: Utilização SSDireta pelos clientes.....	56
Gráfico 16: Nº de deslocações dos clientes aos serviços no ano	56
Gráfico 17: Nº deslocações dos clientes no ano vs situação face ao emprego	57
Gráfico 18: Número deslocações dos clientes no ano vs área procurada	57
Gráfico 19: Nível satisfação dos clientes do Centro Distrital de Viseu	58
Gráfico 20: Grau de satisfação dos clientes da Segurança Social	58
Gráfico 21: Distribuição Serviços que mais satisfazem os clientes.....	59
Gráfico 22: Distribuição da classificação atribuída pelos clientes de totalmente inadequado a totalmente adequado	60
Gráfico 23: Resumo das classificações atribuídas pelos clientes	62
Gráfico 24: Distribuição dos colaboradores por género	67
Gráfico 25: Faixas etárias colaboradores	67
Gráfico 26: Habilitações Literárias dos colaboradores.....	68
Gráfico 27: Distribuição dos colaboradores por categoria profissional.....	68
Gráfico 28: Antiguidade na carreira dos colaboradores	68
Gráfico 29: Exercício funções dirigentes	69
Gráfico 30: Áreas referidas pelos colaboradores como mais procuradas pelos clientes	70

Gráfico 31: Percepção dos colaboradores relativamente à necessidade de procura dos serviços pelos clientes.....	70
Gráfico 32: Percepção dos colaboradores sobre a utilização SSD pelos clientes	71
Gráfico 33: Grau de satisfação na percepção colaboradores	72
Gráfico 34: Grau satisfação comparado com outros Serviços na percepção dos colaboradores.....	72
Gráfico 35:Distribuição da classificação de totalmente inadequado a totalmente adequado atribuída dos colaboradores	73
Gráfico 36: Distribuição da classificação de Totalmente adequado a totalmente inadequado	75
Gráfico 37: Comparação das médias entre clientes e colaboradores.....	78
Gráfico 38: Comparação das médias das dimensões modelo SERVQUAL	80

Índice de Tabelas

Tabela 1: Objetivos de Qualidade do ISS.....	41
Tabela 2: Motivo deslocação no dia dos clientes.....	52
Tabela 3: Média e moda resultante da classificação dos clientes	62
Tabela 4: Dados estatísticos obtidos da relação entre as questões e as dimensões associadas.....	63
Tabela 5: Canais que os colaboradores indicam como preferenciais dos clientes.....	69
Tabela 6: Motivos de deslocação aos Serviços referidos pelos colaboradores	71
Tabela 7: Questões com mais e menos respostas clientes vs colaboradores.....	74
Tabela 8: Média e Moda resultante da classificação dos colaboradores	75
Tabela 9: Comparação média e moda entre clientes e colaboradores	77
Tabela 10: Dados estatísticos obtidos da relação entre as questões e as dimensões associadas...	79

Índice de Figuras

Figura 1: Cruzamento das questões 2 e 9 com as habilitações literárias dos clientes	64
Figura 2: Cruzamento das questões 3, 4 e 11 e o nº de deslocações dos clientes por ano.....	64
Figura 3: Cruzamento das questões 10 e 12 e o nº de deslocações dos clientes por ano.....	65
Figura 4: Cruzamento questões 1, 5 e 6 e o nível de satisfação dos clientes	65
Figura 5: Cruzamento das questões 7, 8 e 13 com o grau de satisfação dos clientes comparativamente a outros serviços.....	66

1. Introdução

1.1 Apresentação da Investigação

Desde os finais do séc. XX, já década de 80, que o conceito de qualidade e satisfação deixou de estar associado unicamente aos produtos e foi alargado aos serviços. Devido às suas características únicas, a qualidade dos serviços passou a ser objeto de estudo académico com grande impacto no marketing de serviços.

A Administração Pública, seguindo os princípios da corrente da Nova Gestão Pública (NGP), tem vindo a desenvolver esforços, através de vários programas de modernização para introduzir princípios de qualidade de forma a satisfazer as necessidades e expectativas dos clientes, numa perspetiva de aplicação das práticas da gestão privada à Administração Pública.

Exige-se dos dirigentes públicos uma nova forma de gerir o ‘serviço público’, mais transparente, mais aberta à comunidade e com possibilidade de prestar contas em tempo útil, a diversos *stakeholders*. A necessidade de medir a satisfação dos cidadãos em relação aos serviços públicos, assim como o seu desempenho, deverá ser uma das prioridades dos gestores públicos, para que a análise dessa informação possa proporcionar níveis de serviço com qualidade superior.

O atual desenvolvimento tecnológico, simplifica, agiliza procedimentos e facilita a possibilidade de acesso à informação, sendo o cliente dos serviços públicos cada vez mais dotado de informação e consciente dos seus direitos, o que obriga a uma prestação de serviços com o mínimo de falhas possíveis e que seja cumulativamente eficaz e eficiente, proporcionando um aconselhamento e um tratamento que satisfaça as necessidades de quem os procura. Contudo e apesar deste desenvolvimento, a procura pelos serviços presenciais em muitos deles, continua a ser uma opção, por vezes elevada, com grande peso na gestão da organização.

Neste contexto, facilmente se enquadrou uma problemática sentida no Centro Distrital de Viseu (Cdist Viseu), um dos serviços desconcentrados do Instituto da Segurança Social, I.P. (ISS, I.P.), e objeto deste estudo, que se prende com o número de clientes (neste caso não são verdadeiros clientes no sentido puro da palavra, uma vez que não são livres da sua tomada de decisão e opção de escolha, mas aceita-se a expressão amplamente defendida pelo marketing) que se dirigem anualmente aos postos de atendimento, e que à partida e aparentemente parece ser muito elevado.

O Cdist Viseu, na sua área geográfica, abrange todo o distrito, possui uma rede de 25 Serviços de Atendimento, distribuídos por 24 concelhos aos quais acresce o Serviço de Atendimento da Loja do Cidadão de Viseu, sendo que no ano de 2013, o número de atendimentos presenciais rondou

os 875 000¹ (anexo 1), e no ano de 2014 os 750 000² atendimentos (anexo 2). Apesar desta diminuição e tendo em consideração os dias úteis, calcula-se uma média diária de 3400 pessoas que procuram estes Serviços pela via presencial. Recorrendo aos dados dos últimos Censos de 2011, residiam no distrito de Viseu cerca de 391 000 habitantes, pelo que se pode, de forma linear, presumir que todos os habitantes se dirigem aos Serviços 1,92 vezes durante o ano. Claramente, este raciocínio não pode proceder, pois não só nem todos os habitantes estão ligados ao sistema, ou possuem idade, capacidade física ou intelectual para se deslocarem aos Serviços, como outros há que podem recorrer ao atendimento do Cdist Viseu e não residirem no distrito. Pode, assim, pressupor-se que os clientes procuram os serviços várias vezes no ano uma vez que possivelmente elegem o atendimento presencial como um canal privilegiado, pretendendo-se, neste trabalho, não tanto perceber “o como”, mas “o porquê?”

Assim e após autorização e colaboração da direção que prontamente se mostrou disponível para a realização desta investigação (anexo 3), propôs-se aferir - Qual o perfil e níveis de satisfação dos clientes do ISS, I.P. – Centro Distrital de Viseu e por que motivo procuram estes serviços num número de vezes tão elevado? Para estas questões é necessário encontrar respostas, propostas e soluções, partindo do princípio que não se pode melhorar aquilo que não se conhece, sendo que até à data não se conhece nenhum estudo neste âmbito e relativamente a este distrito.

Deste modo, da questão de partida - Qual o perfil e níveis de satisfação dos clientes do ISS, I.P. – Centro Distrital de Viseu, surgem uma série de outras perguntas que se podem equacionar, nomeadamente: Qual o perfil socioeconómico do cliente do Cdist Viseu, e o que procuram? Porque procuram o atendimento presencial num número de vezes tão elevado? Têm alternativas? Conhecem-nas? Recorrem às mesmas? As suas deslocações devem-se à insatisfação ou inoperância dos serviços, ou simplesmente se deslocam lá porque é absolutamente necessário devido à vasta área de negócio que este serviço abrange?

Importa aqui referir que o ISS, I.P. oferece alternativas ao atendimento presencial aos seus clientes, sendo que dispõe de canais abertos de contacto, como a linha de atendimento telefónico, Linha Segurança Social, caixa de *e-mail* institucional, página de internet e, através desta, o acesso a uma aplicação transaccional que se designa de Segurança Social Direta (SSDireta). Aqui e através do número de identificação de segurança social e de uma *password* atribuída a cada beneficiário, é possível tratar quase todos os assuntos, requerer prestações, consultar salários, processamentos, pagamentos, emitir declarações, entre muitas outras possibilidades, à distância, de uma forma mais célere do que através do processo tradicional do requerimento/exposição/reclamação em papel, sem perdas de tempo, despesas de deslocação ou outros. Ainda assim e apesar das alternativas de contacto enumeradas, os atendimentos

¹ Fonte: Núcleo Gestão Clientes do Cdist Viseu

² *Ibidem*

realizados em todo o país no ano de 2013, corresponderam ao grandíssimo número de 13.830.881.³

Será importante pensar e repensar se estes números estão ou não relacionados com o desempenho dos Serviços, tanto mais que se atravessa uma fase em que a diminuição de recursos humanos é um facto adquirido, quer por via do processo de requalificação, quer pela não admissão de colaboradores, correndo-se o risco de o cliente se deparar com grandes períodos de espera em primeira instância por parte do *front-office* e pelo *back-office*, vendo comprometida a resposta em tempo útil ao seu problema.

Chega-se a 2015, ainda em período de recuperação da difícil situação económico financeira em que o país mergulhou e após a intervenção da Troika, e verifica-se a existência de uma elevada percentagem da população Portuguesa a depender do Estado Social, da proteção e prestações sociais que lhes são concedidas através da Segurança Social Portuguesa, por forma a garantirem a sua vivência ou sobrevivência, com todas as implicações que isso acarreta ao nível económico e social. Ainda, numa fase em que as entidades empregadoras que contribuem para o sistema continuam a diminuir, a melhoria da qualidade e satisfação do cliente torna-se uma obrigação ética, social e profissional, sendo que a margem de erro quer no aconselhamento, quer no processo decisório exige que se seja a cada dia mais eficaz e eficiente.

Neste âmbito, faz todo o sentido olhar para a dimensão dos números, uma vez que é público que, em dezembro de 2014, os clientes da segurança social com prestações ativas eram 3 983 282⁴, pelo que num cálculo linear pode-se dizer que cerca de 38%⁵ da população Portuguesa auferia prestações pagas pelo ISS, I.P.. Este, enquanto serviço público que abrange um leque vastíssimo de *Stakeholders*, incorre no risco, de o erro ao acontecer, tender a disseminar-se e replicar-se em inúmeras situações semelhantes, pelo que o estudo referente a este distrito poderá ser um contributo para os outros serviços desconcentrados.

Porém, ressalva-se que não se pretende fazer uma avaliação ou certificação da qualidade do serviço através dos modelos existentes, mas uma avaliação da satisfação do cliente, que apesar de estarem de relacionados são abordagens diferentes.

Por fim a escolha de um tema sobre o qual se vai trabalhar durante um longo período de tempo, não é fácil, mas neste caso, o facto de a mestranda desempenhar funções nesta organização, onde reconheceu que esta é uma problemática sentida por todos de forma geral, contribuiu para a decisão, assim como o facto de desempenhar funções no *back-office* que lhe permite a independência e o afastamento necessário ao investigador para tratar o tema com a imparcialidade necessária, até devido ao facto de ter um relacionamento muito reduzido com os clientes externos.

³ Relatório de Atividades ISS, I.P. 2013

⁴ In <http://www4.seg-social.pt/estatisticas>

⁵ In <http://www.pordata.pt/Portugal>

1.2 Estrutura da Investigação

O estudo desenvolver-se-á em cinco pontos, o primeiro destina-se à apresentação e estrutura da investigação. Segundo Quivy e Campenhoudt (1998, p. 25) “Um procedimento é uma forma de progredir em direcção a um objectivo”, assim sendo, faz-se a exposição do percurso que se optou em seguir até ao objetivo final.

Depois de identificada a questão de partida - Qual o perfil e níveis de satisfação dos clientes do ISS, I.P. – Centro Distrital de Viseu? - é necessário escolher cuidadosamente os textos relacionados com o tema.

O segundo e terceiro pontos são dedicados ao enquadramento teórico que, devido à escassez de tempo, é razoável assumir que o programa de leituras não seja demasiado vasto, até porque a quantidade de referências bibliográficas não conduz, necessariamente, a um trabalho de qualidade. Assim sendo, a recolha de informação documental assentou na seleção de um número limitado de autores considerados relevantes para a realização duma leitura consistente, de onde se retire o conteúdo necessário, sempre orientado por um fio condutor, que deverá servir de base ao suporte teórico de todo o estudo, proporcionando desta forma uma economia de tempo tendo em vista a diminuição de leituras fora do contexto, o que nunca será possível eliminar por completo.

Este, e qualquer estudo, deverá ser pautado, pela procura, pesquisa e leitura de textos com interesse relevante, de forma a adquirir e consolidar conhecimentos. Considerar a teoria como ponto de partida não obriga a reduzir o objeto de estudo aos limites do campo teórico, sendo sempre possível a alteração e adaptação do mesmo.

De acordo com Quivy & Campenhoudt (1998, p. 26) a investigação em ciências sociais divide-se em três etapas fundamentais:

- ✓ **Rutura** – Consiste em apagar da mente “os preconceitos e falsas evidências, que somente nos dão a ilusão de compreendermos as coisas”. É necessário romper com as teias que nos ligam a um conhecimento superficial e assente em conceitos pouco científicos, que por vezes não passam de opiniões;
- ✓ **Construção** – Após a construção teórica, formula-se a problemática e a construção do modelo de análise. Este serve de base ao que se vai tentar provar;
- ✓ **Verificação** - Corresponde à componente prática do trabalho, provavelmente a mais ansiada pelo investigador, e consiste na observação e evidência empírica dos factos, análise das informações e elaboração das conclusões possíveis.

A escolha da pesquisa bibliográfica insere-se no ato de rutura. Através da revisão da literatura pretende-se afastar os conceitos superficiais pré-concebidos, eliminando a ilusão dos mesmos,

passando para a consolidação e aprofundamento dos conhecimentos de forma a possibilitar a abordagem e a discussão do tema escolhido.

Assim, o segundo ponto será dedicado a um breve enquadramento teórico e histórico da Administração Pública em Portugal, com especial atenção aos programas que visavam a modernização e desburocratização da mesma. Não se poderia deixar de fazer o devido enquadramento ao ISS, I.P., assim como à evolução do conceito e organização da Segurança Social desde a Assistência e Mutualismo até à atualidade, tal como se conhece o sistema na ótica de serviço público, sendo que este marca o primeiro contacto com o objeto de análise. Neste ponto, a revisão da literatura assentou em alguns autores que têm estudado esta temática, pretendendo-se de uma forma concisa explicar a evolução cronológica do tema, nomeadamente através de: António Dray, Apelles, Carlos Carapeto, Fátima Fonseca, João Bilhim, Madureira, Rodrigues & Asensio, Ilídio Neves, Joaquim Caeiro, Fernando Mendes, Juan Mozzicafredo, entre outros.

O terceiro ponto será dedicado ao tema da qualidade, em pequenas abordagens teóricas, que nos levaram desde a evolução do conceito às características dos serviços até ao programa de qualidade do ISS, I.P., que permite enquadrar e posicionar o tratamento da informação resultante do estudo empírico, aqui seria quase impossível não referir autores como, Lovelock, Vandermerwe, Lewis, Parasuraman, Zeithaml, Berry, entre outros.

O quarto ponto é dedicado à aplicação prática do estudo. Uma vez que se adotou a metodologia de inquérito por questionário, este ponto é dedicado à apresentação e discussão dos resultados obtidos dos questionários efetuados aos clientes externos, e aos colaboradores. Entendeu-se que não era possível avaliar um nível de satisfação dos clientes sem “olhar” para dentro da casa. Poder-se-ia ter ficado pela abordagem externa, mas considerou-se indispensável ouvir a opinião daqueles que todos os dias têm como objetivo prestar um serviço público de qualidade, que seja reconhecido pelo seu desempenho, sendo que atualmente este pode ser um fator motivacional importantíssimo, uma vez que perante a política de contenção orçamental os colaboradores da administração pública veem vedada a possibilidade de progressão profissional.

O quinto ponto, destina-se à harmonização da componente teórica com a prática, onde se tecem algumas considerações finais mais relevantes em torno das hipóteses formuladas, e se apresentam algumas sugestões de reflexão.

2. Da Administração Pública em Portugal à Segurança Social

“A passagem de uma Administração baseada no poder ou na burocracia para uma Administração adequada ao novo século pressupõe a adopção de uma postura “gestionária” adaptada à especificidade dos serviços públicos, preocupada com a resposta eficaz e eficiente às necessidades da sociedade e das políticas públicas, incluindo as respeitantes à gestão dos recursos e aos métodos de gestão.”

Armanda Neves (2001)

2.1 Administração Pública - Evolução do Conceito

Definir a Administração Pública num conceito único, é uma tarefa quase impossível devido à elevada componente subjetiva que esta acarreta. As suas competências e objetivos não só variam em função da realidade económica, social e histórica de cada nação como sofrem profundas mutações em função do desenvolvimento tecnológico e da globalização.

Ao longo da história vários autores abordaram e elaboraram definições e conceitos para a Administração Pública, sendo que aqui se destacam as citadas por Dray (1995):

O Prof. Marcelo Caetano citado por Dray (1995) defende a existência de dois tipos de Administração Pública:

“No sentido material Administração Pública é o conjunto de decisões e operações, mediante as quais o Estado e outras entidades públicas procuram dentro das orientações gerais traçadas pela Política e directamente ou mediante estímulo, coordenação e orientação das actividades privadas; assegura a satisfação regular das necessidades colectivas de segurança e de bem-estar dos indivíduos, obtendo e empregando racionalmente para esse efeito os recursos adequados” (Dray, 1995, p. 114)

“No sentido orgânico Administração Pública é o sistema de órgãos hierarquizados ou coordenados a que está atribuída a promoção e realização dos interesses colectivos por iniciativa própria, para execução de preceitos jurídicos ou por imposição do bem comum, e utilizando todas as técnicas adequadas à obtenção dos resultados visados, podendo também praticar actos jurisdicionais relacionados com a sua actividade fundamental.” (Dray, 1995, p. 114)

Hely Lopes Meireles também citado por Dray (1995) considera que:

“ (...) o conceito de administração pública não oferece contornos bem definidos, quer pela diversidade do sentido da expressão, quer pelos diferentes campos em que se desenvolve a actividade administrativa” e “Subjectivamente a Administração Pública é o conjunto de órgãos e

serviços do Estado e Objectivamente é a expressão do Estado agindo «in concreto» para a satisfação dos seus fins de conservação de bem-estar individual dos cidadãos e do progresso social” (Dray, 1995, pp. 114-115).

Sendo difícil de se conseguir uma definição única, existem palavras-chave que dominam algumas das abordagens, como: o Estado e o seu poder decisório, a satisfação dos indivíduos, uma ampla área de abrangência, prossecução do interesse público e justiça.

Segundo vários autores, definir uma altura ou época em que a Administração Pública começou a desenvolver a sua atividade não tem sido unânime. Contudo, é amplamente aceite aquilo que Marcelo Cetano citado em Dray (1995), considera que as primeiras manifestações de Administração Pública ocorreram a nível local, referindo que “Até uma época bastante avançada da nossa história a administração pública era predominantemente municipal, reservando os monarcas para si a justiça e a política, bem como a supervisão fiscalizadora e ordenadora da acção dos concelhos” (Dray, 1995, p. 114).

Ainda no séc. XIX a atividade administrativa se restringia ao poder local, contudo “A evolução da própria natureza do Estado, passando do liberal para o Estado dito social obrigou naturalmente a que a estrutura e funcionamento da Administração Pública ao Nível Central fosse crescendo e deixasse a forma quase que exclusivamente burocrática de preparação de expediente para as decisões, para formas diversas, mais técnicas, mais concretas, com mais ligação aos cidadãos mediante a própria prestação de serviços que começa a surgir” (Dray, 1995, p. 114).

Dray (1995) refere que em Portugal, os princípios fundamentais da Administração Pública, são pela primeira vez, reconhecidos na Constituição da República de 1976, e dá especial atenção ao:

“ artigo 266.º Princípios fundamentais

- 1. A Administração Pública visa a prossecução do interesse público, no respeito pelos direitos e interesses legalmente protegidos dos cidadãos.
- 2. Os órgãos e agentes administrativos estão subordinados à Constituição e à lei e devem actuar no exercício das suas funções, com respeito pelos princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça e da imparcialidade” (Dray, 1995, p. 115).

Já Carapeto & Fonseca, (2005, p. 30) realçam a importância do artigo 267.º da Constituição da República bem representativo da intenção do legislador em definir uma administração pública próxima dos cidadãos “ (...) estabelece que a administração pública será estruturada de modo a evitar a burocratização, a aproximar os serviços da população e a assegurar a participação dos interessados na sua gestão efectiva (...) ” facto que só passou a ser possível depois de ser conferido ao povo o direito de exercer a sua escolha governativa.

2.2 Breve Abordagem à Reforma Administrativa

Nas últimas três décadas muito se tem falado, idealizado e planeado sobre a reforma da Administração Pública. De um Estado prestador passa-se a um Estado financiador e regulador com todas as adaptações e alterações que esta mudança implica na administração pública. “Teoricamente, o papel económico do Estado passou de um período abstencionista no séc. XIX, para um período intervencionista e de inserção económica, no século XX” (Rocha & Bilhim, 2000, p. 19).

Até 1974, houve algumas reformas sem que as mesmas produzissem efeitos visíveis, mas o alargamento das funções do Estado, provoca tensões no sistema político e administrativo, que apesar de “até à década de 80 a reforma administrativa constar da agenda política dos governos, apenas ocorreram mudanças pontuais de modernização” (Araújo, 2005, p. 2).

Desta forma, em Portugal o início da reforma administrativa surge após um período de cerca de cinquenta anos de autoritarismo político e deve-se, essencialmente, a dois fatores: a rutura com os ideais políticos e sociais de então, que após a revolução de 1974 resulta num processo de democratização e a adesão de Portugal à Comunidade Económica Europeia (CEE) em 1986.

Neste contexto, é impossível dissociar as reformas administrativas que foram sendo desenhadas das profundas alterações que os modelos de Gestão Pública foram sofrendo. Os novos ideais e teorias “importados” dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE), que já tinham resultados comprovados com duas a três décadas de antecedência foram determinantes na definição das reformas em administrativas em Portugal.

Esta tem sido matéria de vastos estudos e tantas abordagens teóricas, que é difícil de uma forma objetiva encontrar aquela que melhor, e de forma resumida, possa descrever o que tem sido este percurso da reforma administrativa, que tem tido como objetivo a eliminação daquilo que se considera como defeitos e fontes de baixos níveis de desempenho (Rocha & Bilhim, 2000).

Assim, e de uma forma sintética, Corte-Real (2003) identifica quatro grandes fases da reforma administrativa em Portugal. Segundo, a autora nenhuma destas fases foi estanque, e todas deixaram algo para ser consolidado e desenvolvido nas fases seguintes que assim, descreve:

- ✓ 1ª Fase – Reporta-se à adaptação da Administração Pública à nova ordem democrática após a revolução de 1974. Por esta altura foram conferidos novos direitos aos cidadãos, tais como: abertura de todas as profissões a ambos os sexos, criação do provedor de justiça e a introdução de novos direitos laborais e sociais na administração pública;
- ✓ 2ª Fase – O primado das reformas técnicas conduzidas com uma perspetiva sistémica global e com início nos anos 80. A partir desta fase e com esta nova abordagem, passa-se a considerar que todos os assuntos eram igualmente importantes “porque todos se

podem englobar numa análise de sistemas e subsistemas da administração pública” (Corte-Real, 2003, p. 6)., refere ainda que “É desta época a crença nos sistemas de planificação, orçamentação e controlo, no orçamento base zero, na análise e qualificação de funções como chave para a gestão dos recursos humanos, etc.” (Corte-Real, 2003, p. 6).

- ✓ 3ª Fase – Com início em 1986, a esta se reporta o início da modernização administrativa e o primado dos cidadãos. Nesta fase afasta-se a visão da necessidade de reforma e passa-se a defender a modernização administrativa. Todo este processo está direcionado aos cidadãos, às empresas e à sociedade assentando no princípio político de que a administração está ao serviço dos cidadãos. Tem um papel preponderante enquanto principal impulsionador o Secretariado para a Modernização Administrativa;
- ✓ 4ª Fase – É a partir de 1996, que surge o princípio - uma melhor administração, mais cidadania. Neste período surgem dois tipos de incursões: “ (...) a do reforço das reformas de parceria e participação da sociedade e o reforço de alguns mecanismos de gestão.” (Corte-Real, 2003, pp. 6-7). É por esta altura que surgem as influências da “Terceira Via” que se consubstanciava no desenvolvimento de parcerias entre o sector público e o privado (Araújo, 2005, p. 4).

As seguintes grandes linha de reforma são já traçadas pelo XVI Governo Constitucional que, em 2004 e através da Resolução de Conselho de Ministros n.º 53, define a Administração Pública como uma área prioritária. “Pretende-se uma administração pública que desenvolva a sua ação orientada pelo primado da cidadania, que esteja ao serviço do cidadão, fundada nos valores do serviço público e na ética da responsabilidade. Uma administração que aposte no primado do mérito, na definição de objetivos e na avaliação de resultados” (Madureira, Rodrigues, & Asensio, 2003, p. 42).

Segundo Araújo (2005), este programa de reforma estabelece três eixos prioritários:

- ✓ 1º - “A organização do Estado e da Administração Pública – clarificando as funções essenciais do Estado de acordo com a máxima “Menos Estado, melhor Estado” e adotando estruturas administrativas menos hierarquizadas, mais simples e flexíveis;
- ✓ 2º - A liderança e a responsabilização – introduzindo modelos que permitam a responsabilização pela obtenção de resultados, nomeadamente com a gestão por objetivos;
- ✓ 3º - O mérito e a qualificação – promovendo uma política de qualificação e avaliação de desempenho e introduzindo uma nova cultura na Administração Pública” (Araújo, 2005, p. 5).

Em 2005 e seguindo sempre a mesma tendência, o XVII Governo cria o Programa de Reestruturação da Administração Central do Estado - PRACE. “Os principais objetivos do Programa

inscreviam-se numa perspectiva de reforma administrativa estrutural e transversal a toda a Administração Central” (Madureira, Rodrigues, & Asensio, 2003, pp. 54-55).

Os principais objetivos definidos para o **PRACE** foram:

- ✓ 1º “Modernizar e racionalizar a administração central;
 - ✓ 2º Melhorar a qualidade de serviços prestados aos cidadãos pela administração;
 - ✓ 3º Colocar a administração central mais próxima e dialogante com o cidadão.”
- (Madureira, Rodrigues, & Asensio, 2003, p. 55).

Numa perspetiva evolutiva, em 2009, a opção do Governo (XVIII) tem como objetivo principal modernizar o Estado. Para tal cria o Programa de Simplificação Administrativa e Legislativa - **SIMPLEX** - “desenhado com a ideia de tornar possível, com vontade política, determinação e criatividade, uma melhoria da capacidade de resposta da administração pública, bem como o seu contributo para a satisfação das necessidades dos cidadãos e das empresas, de modo a favorecer o dinamismo económico e o ambiente para os negócios” (Madureira, Rodrigues, & Asensio, 2003, p. 46).

Em 2011 e já em plena crise financeira que “obrigou” o Governo a solicitar ajuda financeira externa, consolida-se e agrava-se a exigência de reduzir custos, eliminando estruturas que se sobreponham em alguns ministérios, sem que com isso se reduzisse a qualidade do serviço prestado ao cidadão, sendo que deste conceito surge mais um programa de reforma com a denominação de Plano de Redução e Melhoria da Administração Central do Estado – **PREMAC**. Entre outros objetivos, o **PREMAC**, definia a redução de custos em pelo menos 15% em todas as unidades orgânicas do Estado. “Este objetivo encontra-se fixado no memorando assinado no âmbito do Programa de Apoio Económico e Financeiro a Portugal” (Madureira, Rodrigues, & Asensio, 2003, p. 56).

Já em 2014, através da Resolução do Conselho de Ministros n.º 55-A/2014, o governo propõe uma “nova” agenda reformista e inovadora para a organização do estado, incluído no Programa do XIX Governo Constitucional. Este documento aprova a Estratégia para a Reorganização dos Serviços de Atendimento da Administração Pública, o **Programa Aproximar**. No preâmbulo desta peça legislativa é explícito que a implementação deste:

“ (...) novo modelo de organização para os serviços de atendimento, assenta em quatro ações essenciais: (i) a mobilização e integração efetivas, entre os diferentes serviços setoriais da administração central; (ii) a concertação com entidades locais, em particular, os municípios e entidades do 3º setor onde se incluem as instituições particulares de solidariedade social, as misericórdias, as mutualidades e as associações empresariais; (iii) a digitalização dos serviços públicos; (iv) e a otimização do património imobiliário.” (Diário da República, 1ª série – nº177 de 15 setembro 2014, p. 1)

Esta é uma reforma assente num conceito já defendido há vários anos, e neste ponto abordado através de Corte-Real (2003) e Araújo (2005), sem que se tivesse substanciado concretamente. Corrobora com os dois autores, Moreira (2002, p. 26) quando diz que “É do fortalecimento deste sector intermédio (entre o Governo e o mercado), um sector de base voluntária, que cada vez mais depende a solução para os problemas públicos. Fortalecimento esse que alargue a possibilidade de escolha e permita que a concorrência se traduza em mais qualidade”. Assim sendo, aguarda-se com alguma expectativa a concretização do Programa Aproximar.

O que se tem verificado é que, apesar de todos os programas e esforços para tornar a Administração Pública um setor menos pesado e mais acessível aos contribuintes, existem opiniões que apresentam uma visão diferente da possibilidade plena da aplicação das práticas utilizadas no setor privado ao setor público, Christopher Pollitt (1993) citado em Rocha & Bilhim (2000, p. 30) afirma que “ (...) existem fatores de diferenciação entre os sectores público e privado, que são incontornáveis e irão condicionar, se não mesmo desvirtuar a aplicação de conceitos e técnicas oriundas do sector privado no sector público.” Sendo que esses fatores são: “Responsabilidade perante os representantes eleitos; Múltiplos e conflitantes objectivos e prioridades; Ausência ou raridade de organizações em competição; Relação oferta/rendimento; Processos orientados para o cliente/cidadão; Gestão do Pessoal; Enquadramento Legal”.

Numa perspetiva algo critica, verifica-se que todas as reformas desenhadas para a Administração Pública, visavam o abandono de uma administração burocrática, exigindo-se um esforço de adaptação ao meio envolvente, com base na evolução conceitual de gestão pública, NGP, e à consequente equiparação dos modelos de gestão privada à gestão pública. Mas será que isso tem sido conseguido? Ou continuam os cidadãos a ser utilizadores de Serviços Públicos altamente burocratizados, com estruturas hierárquicas pesadas e sem tendência a achatar, concordando em alguns pontos com os referidos por Christopher Pollitt (1993) citado por Corte-Real (2003, p. 65) “ (...) efectivamente a administração pública portuguesa é uma das mais centralizadas na Europa, como o demonstra a análise de vários indicadores (...) ”. Relativamente a este tema deixa-se para reflexão a polémica frase de Peter Drucker citado por Neves (2001) “a maior parte daquilo a que chamamos gestão consiste em dificultar o trabalho dos outros” e ainda se é concedido aos colaboradores o que o General Patton refere, “nunca digam às pessoas como fazer isto ou aquilo; digam-lhes o objectivo a alcançar e elas surpreender-vos-ão com o engenho de que são capazes” (Neves, 2001, p. 138).

Assim e após a breve introdução ao tema da Administração Pública, com especial atenção para as reformas que visam mais e melhor qualidade nos serviços públicos, assim como uma abordagem a aspetos críticos que defendem a dificuldade na evolução na Gestão Pública, passa-se ao ponto seguinte onde se elaborou um resumo organizado do ponto de vista cronológico relativo à evolução da Segurança Social na Europa e em Portugal, culminando no enquadramento do ISS, I.P., enquanto organização pública que tem vindo a sofrer várias reformas administrativas e é o alvo do estudo em causa.

2.3 Breve Resumo da Evolução da Segurança Social na Europa

Deve-se à Alemanha o direito à segurança social, que em 1881 foi pioneira e responsável pela “ (...) primeira iniciativa, sistematizada e organizada, de protecção social obrigatória e garantida pelo Estado, embora dirigida apenas a determinados grupos de cidadãos (trabalhadores) ” (Neves, 1996, p. 149).

O séc. XIX revelou-se bastante complexo no que diz respeito à resolução dos novos problemas sociais. Produto das sociedades industrializadas, o desemprego afigura-se sem dúvida como um aspeto de tal forma negativo, que foi um dos motivos decisivos para a criação de legislação que protegesse os indivíduos em situação de carência, promovendo as políticas de bem-estar em muitos países. Este flagelo social que, a determinada altura, se tornou crónico, suscita a organização de grupos de trabalho que passam da defesa dos interesses sectoriais à concentração dos direitos sociais dos trabalhadores enquanto classe.

Também fruto da industrialização, apresentam-se como fatores sociais negativos para qualquer nação, a doença, a velhice e a morte. Nesta altura, o Estado não entregou a responsabilidade de assegurar o bem-estar às instituições tradicionais como as famílias, a Igreja, os sistemas de caridade e ajuda mútua, mas tornou-se o instrumento principal de bem-estar, assentando, contudo, as suas políticas nestes conceitos ou instituições. Havia quem defendesse que dentro do contexto de uma economia moderna, só o poder governamental poderia equilibrar a economia e as forças sociais, uma vez que possuíam o conhecimento de ambas.

Naturalmente, os novos flagelos sociais influenciaram as políticas em diferentes períodos, de país para país, sendo notória a diferença nas sociedades mais desenvolvidas, onde as políticas de bem-estar se separaram dos níveis de subsistência para níveis aceitáveis, o que indica uma considerável diminuição da pobreza.

Na década de 80 do século XIX, a Alemanha através da introdução dos seguros sociais obrigatórios de Otto Von Bismarck, destaca-se pela liderança em legislação em segurança social, atraindo desta forma os restantes países da Europa a seguirem o seu exemplo. Estes esquemas de proteção social contemplam legislação sobre acidentes de trabalho, e “ (...) constituíram-se com base nos seguros de doença obrigatórios para os operários da indústria mais desfavorecidos em termos de rendimentos, bem como no seguro de velhice-invalidade que institui um primeiro sistema obrigatório de reformas (...) ” (Mozzicafreddo, 1994, p. 17).

Se, por um lado, estes esquemas de proteção inovadores visavam a redução de incertezas sociais, também devem o seu aparecimento à pressão das associações laborais e à mobilização social que, de certa forma, pressionaram o poder para a definição de políticas que visassem compensar as disfuncionalidades do mercado (Mozzicafreddo, 1994).

Mas e apesar das boas intenções, muitas foram as críticas que se levantaram, segundo Caeiro (2008), entre o meio político e académico, Bismarck é acusado por alguns de produzir legislação baseada num conservadorismo básico, de tentar através da sua legislação criar dependência dos trabalhadores ao Estado, de tornar a social-democracia menos atrativa para a classe trabalhadora, e, ainda, de se ter deixado influenciar por Napoleão III, fazendo da política social um instrumento político.

Ainda assim, as medidas de segurança social de Bismarck tiveram um considerável efeito de demonstração não só nos países da Europa, mas também nos Estados Unidos. O Estado alemão, ainda que distante das políticas liberais-democráticas da Inglaterra e dos Estados Unidos, conseguiu criar nestes um forte impacto com o seu esquema de segurança social, embora estes o fossem adotando de forma gradual e fragmentada (Mishra, 1995).

Estas políticas permitiram no final da I Grande Guerra nivelar as desigualdades sociais provocadas pelo Estado liberal, uma vez que esta nova perspetiva se refletia numa maior intervenção do Estado na distribuição da riqueza e no apoio aos mais desfavorecidos (Caeiro, 2010).

No entanto e até à II Guerra Mundial, as políticas sociais estatais estavam bastante menos desenvolvidas, não se conhecendo formas de proteção social que assegurassem um nível mínimo de subsistência para uma vida com dignidade. Durante o período crítico entre as duas guerras, quando as condições económicas e sociais eram muito difíceis, as necessidades de bem-estar eram reguladas e administradas individualmente.

O desenrolar da História leva à II Grande Guerra Mundial, e no rescaldo desta o desejo de uma estabilidade europeia e a libertação dos ideais comunistas e fascistas, com um elevado número de cidadãos debilitados quer ao nível económico quer social. “A realidade de uma certa pobreza geral, subsequente à guerra, e a maior sensibilidade dos cidadãos e dos responsáveis políticos para os efeitos dos riscos sociais facilitaram a adopção do princípio da «protecção para todos» “ (Neves, 1996, p. 154).

É por esta altura que se concretizam uma série de evoluções nos sistemas de segurança social, com base na nova doutrina proposta por Lord Beveridge, que consta do seu relatório publicado em 1942 (Neves, 1996). A Beveridge se deve o desenvolvimento do carácter universalista da segurança social, que “ (...) alargaria os serviços sociais a toda a população, combinando a segurança de base com a liberdade do cidadão em organizar a sua própria vida e a daqueles que se encontravam ao seu cuidado” (Caeiro, 2008, p. 224).

Segundo Mendes (2005), Lord Beveridge no seu relatório entregue em 1942 ao Parlamento Britânico, propunha um modelo híbrido de financiamento das prestações sociais, no qual:

–“ O Orçamento do Estado assegure as prestações familiares (compensações de rendimento por encargos familiares superiores às capacidades financeira das famílias) e os cuidados de saúde;

- as contribuições sociais financiem as prestações substitutivas dos rendimentos de trabalho, ficando em aberto qual o regime financeiro a adoptar – capitalização ou repartição” (Mendes, 2005, p. 104).

O sucesso destas políticas foi amplamente aceite, desde logo pela classe política uma vez que os benefícios eram atrativos. O seguro social passou progressivamente a abranger toda a população, libertando-se do carácter profissional e setorial defendido por Bismarck (Mendes, 2005). Desta evolução e aplicação das novas políticas sociais resulta uma maior justiça e igualdade social.

Por esta altura, a realidade Portuguesa em termos de segurança social distanciava-se consideravelmente da Europeia, pelo que o ponto seguinte se destina a uma síntese da sua evolução.

2.4 Da Assistência e Mutualismo à Segurança Social Portuguesa

Até meados do século XV, a Igreja e o clero eram os responsáveis pela assistência social em Portugal. Por parte da população em geral, “ (...) os católicos, individualmente ou através da sua Igreja, praticaram a caridade através das esmolas, como via de redenção dos seus pecados” (Carreira, 1996, p. 55).

No final do século XV, em 1498, a Rainha D. Leonor é responsável pela fundação da Irmandade da Misericórdia. Surgem as Santas Casas da Misericórdia, sendo que alguns dos seus objetivos se mantêm até aos nossos dias: assistência no domínio da saúde e da ação social. A Casa Pia de Lisboa, que data de finais do século XVIII, foi o primeiro sinal físico da instauração da assistência pública pela República.⁶

Em 1835, dá-se o início institucional da assistência pública. Para tal, é criado o Conselho Geral da Beneficência, com objetivos bem definidos e direcionados à eliminação e regressão da mendicidade. “A decisão era clara: cumpria ao Estado subministrar «socorros de caridade a uns», dar «conveniente trabalho a outros» e educação aos que dela carecem” (Lopes, D’Intignano, citado por Carreira, 1996, p. 56).

Anos mais tarde e já em 1889, no Congresso Internacional de Assistência Pública realizado em Paris, são fixados os seus princípios fundamentais: “a assistência social cabe a entidades públicas; é concedida no quadro territorial mais próximo do interessado; a participação financeira do Estado deve ser muito limitada; a assistência destina-se apenas aos indivíduos sem recursos, que não podem trabalhar e é subsidiária de outras ajudas, nomeadamente da família” (Join-Lambert,

⁶ In http://www4.seg-social.pt/evolucao-do-sistema-de-seguranca-social?p_p_id=56_INSTANCE_R6s5&p_p_lifecycle=1&p_p_state=exclusive&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-1&p_p_col_count=1&_56_INSTANCE_R6s5_struts_action=%2Fjournal%2Fexport_article&_56_INSTANCE_R6s5_groupId=10152&_56_INSTANCE_R6s5_articleId=135838&_56_INSTANCE_R6s5_targetExtension=pdf

citado por Carreira, 1996, p.56-57). A definição destes princípios faziam todo o sentido na altura, assim como hoje continuam a ser tema de debate e alvo de políticas sociais que se vão afastando ou aproximando desta realidade. Defendido por vários autores a escala da intervenção deveria ser: em primeiro lugar a responsabilidade individual, em segundo a responsabilidade da família e do terceiro setor e na ausência de todos estes, deveria ser chamado a intervir o Estado.

É com a revolução industrial que surge um forte associativismo operário que esteve na origem da criação de uma série de associações de socorros mútuos. Prestaram-se cuidados médicos e atribuíram-se prestações em situação de incapacidade para o trabalho. Contudo, continuava a existir uma lacuna no que dizia respeito à proteção na velhice, o que levou à criação das primeiras caixas de aposentações nos finais do século XIX.

Em 1901, através de Decreto de 24 de dezembro, é instituída a criação de duas entidades direcionadas em especial aos problemas da saúde pública, nomeadamente, a Repartição de Beneficência e o Conselho Superior de Beneficência.

Num princípio aceite amplamente por vários autores, considerou-se que só é possível acabar com a pobreza através do trabalho e da produção de riqueza. Assim a Lei de 25 de maio de 1911 visa pela primeira vez, ligar a ação pública à responsabilidade individual e coletiva, e “ (...) visa desurbanizar parte dos assistidos, colocando-os junto de famílias rurais, de modo a ocupar os menores em trabalhos agrícolas” (Carreira, 1996, p. 57). A par com esta iniciativa, o governo cria colónias agrícolas a fim de proporcionar trabalho e proteção aos mais carenciados.

Em pleno clima de autoritarismo político, após o golpe militar de 1926, coube ao regime corporativo a organização do primeiro sistema nacional de gestão de riscos sociais. “Este pretendeu conferir um largo papel às estratégias previdenciais de proteção e aos mecanismos recíprocos de partilha de risco, revalorizando tudo o que subsistia da antiga economia da salvação em meio rural e entre os desafortunados das cidades” (Mendes, 2005, p. 111).

Em 1933, no período do Estado Novo, lançam-se as bases para a previdência. Neste ano era aprovada a Constituição e o Estatuto do Trabalho Nacional, (Decreto-Lei nº23048, de 23 de Setembro de 1933) que viria a constituir a base para a futura estrutura da Previdência Social (Pereirinha & Carolo, 2009).

O primeiro grande marco histórico e legislativo relativamente à proteção social aconteceu em 1935, através da Lei n.º 1884 de 16 de março onde se definiu, pela primeira vez, a estrutura da Previdência Social, a Lei de Bases de Organização da Previdência Social. Esta estrutura correspondia à criação de um sistema de seguros obrigatórios que por esta data já vigoravam noutros países, sendo que nesta temática Portugal verificava um atraso de 50 anos em relação à Alemanha, de 25 anos em relação ao Reino Unido e de cinco anos em relação à França (Carreira, 1996).

Nesta nova estrutura da Previdência Social estava ausente a regionalização em termos institucionais, sendo que “Daí resultou a existência, ao nível de base, de caixas de previdência com estrutura vertical, ou seja, de âmbito socioprofissional e nível nacional (...)” (Neves, 1966, p. 193) Estas caixas deveriam resultar da iniciativa da sociedade, organizada em corporações, a quem cabia a concessão das prestações imediatas e diferidas.

Pereirinha e Carolo (2009) identificam quatro categorias em que as instituições de previdência social foram estruturadas:

- ✓ Primeira categoria - Instituições de previdência dos organismos corporativos, instituições natureza corporativa onde não existia a comparticipação financeira do Estado. Estas cobriam os riscos de doença, invalidez, velhice e desemprego. Regiam-se por inscrição obrigatória;
- ✓ Segunda categoria - Caixas de Reforma ou de Previdência. Instituições não corporativas criadas por iniciativa dos interessados ou do governo, sem comparticipação financeira do Estado, cobriam riscos de doença, invalidez e velhice. Regiam-se por inscrição obrigatória;
- ✓ Terceira categoria - Associações de Socorros Mútuos. Eram de inscrição facultativa;
- ✓ Quarta categoria - Instituições de Previdência dos Servidores do Estado e dos Corpos Administrativos, tal como a Caixa Geral de Aposentações. Regiam-se por inscrição obrigatória.

Com a Lei n.º 1884 de 16 de março 1935 e através dos seguros sociais, passaram a ter cobertura as seguintes eventualidades: Doença (que abrangia assistência médica, subsídio por incapacidade para o trabalho e o parto), Invalidez, Velhice e Morte. De fora do grupo abrangido ficam os trabalhadores do setor primário que assistem à sua proteção social através de uma ténue ação gerida pelas Casas do Povo e Casas dos Pescadores.

Em relação ao papel do Estado neste processo, Mendes (2005, p. 16) ressalva bem a posição que à data se defendia, e relativamente à sua intervenção na sociedade quando cita Rodrigues (1999), “Salazar expressou-se com clareza, escrevendo:

“ (...) seguros de doença ou invalidez, habitação, repouso e férias, subsídios familiares, recreios, assistência aos trabalhadores inválidos, não poderiam viver do orçamento público senão como meio transitório, pois só teríamos assim, no fundo, suplementos de salários pagos ao Estado em impostos para que os devolvesse sob forma mais ou menos disfarçada de assistência aos trabalhadores, quando o que deve ser é tê-los em cada ramo de produção como encargos directos e justa compensação do trabalho. Ficará deste modo tudo mais no seu lugar (...)”.

Daqui se retira a posição marcada de um Estado autoritário que não chama a si a responsabilidade pelo bem-estar individual e coletivo. Não se identificava como o elemento financiador deste formato de Previdência Social, sendo que esse dever, cabia aos parceiros sociais

que desenvolveriam um sistema assente numa base contributiva individual, ainda que com caráter obrigatório e de imposição pelo Estado (Pereirinha & Carolo, 2009).

Em 1937 e pelo Decreto nº 28321 de 27 de dezembro, surgem as Caixas Sindicais de Previdência que assentam num conceito distinto das já existentes Caixas de Previdência. “Estas instituições, com efeito, tinham matriz acentuadamente mutualista, pois eram criadas por iniciativa dos interessados e destinavam-se a proteger os trabalhadores por conta de outrem de determinadas profissões ou actividades ou que constituíssem o pessoal de uma só empresa, bem como os trabalhadores independentes” (Neves, 1996, p. 193).

Esta experiência não surtiu efeitos satisfatórios: a evolução do sistema foi muito lenta, refletindo-se na baixa cobertura pessoal da população ativa, o que viria a exigir a intervenção Estatal, e é o próprio governo que cria Caixas de Previdência. Ainda assim, decorridos já alguns anos, em 1942, só existiam cerca de 77 000 beneficiários ativos na Previdência Social. Esta tendência manteve-se nos anos seguintes e em 1960, o número de beneficiários da previdência “ (...) praticamente coincidia com a população activa que exercia uma profissão nos centros urbanos (...) ” (Mendes, 2005, p. 17) e que rondava os 800 000 beneficiários.

Em 1962 dá-se a primeira reforma do Sistema Previdencial Social, aquela a que Mendes (2005), viria a chamar de “segundo fôlego”. Esta fase viria a ser muito mais curta que a anterior, verificando-se que a alteração mais profunda ocorreu a nível da organização institucional, fazendo desaparecer a estrutura socioprofissional de base territorial instituída em 1935, mediante a alteração da base territorial para uma predominância regional, com o objetivo de aproximar as instituições dos trabalhadores.

Foram criadas a nível distrital caixas de previdência e de abono de família, coordenadas a nível nacional pela Federação de Caixas de Previdência e de Abono de Família, para pagamento das prestações imediatas. As prestações diferidas passaram a ter um âmbito nacional, nomeadamente, a invalidez, velhice e morte passaram a ser da responsabilidade do então criado Centro Nacional de Pensões.

Na opinião de Neves (1996), existiram dois aspetos fundamentais para a reforma introduzida pela Lei n.º 2115 de 18 de junho de 1962: por um lado, a experiência da Lei n.º 1884 de 1935 que desde cedo mostrou limitações e desajustamentos de princípios e de gestão; e a evolução dos sistemas de segurança social europeus em conjugação com a publicação de algumas convenções internacionais.

Em face da internacionalização dos trabalhadores portugueses, o sistema português de previdência social, criou por esta altura, a Caixa Central de Segurança Social dos Trabalhadores Migrantes, à qual foi atribuída a responsabilidade de assegurar a ligação entre as instituições de previdência e as suas congéneres dos países com os quais Portugal estabeleceu acordos de cooperação internacional. Neves (1996) refere, ainda, como um marco importante desta fase, a

criação da Caixa Nacional de Seguros de Doenças Profissionais que surge durante a «crise da silicose». “Esta doença profissional, frequente na actividade mineira, suscitou na década de sessenta muitos problemas de protecção social por parte das entidades empregadoras legalmente responsáveis e das respectivas companhias de seguros, o que determinou a intervenção do sistema de segurança social” (Neves, 1996, p.199).

Em 1972, é criado o regime de previdência dos trabalhadores agrícolas, num país com uma elevada população rural. Este regime, que se pretendeu que fosse transitório, visava abranger os trabalhadores agrícolas inscritos nas Casas do Povo que se encontrassem em situação de carência por invalidez ou velhice. É a primeira vez que a situação de carência é objeto de proteção social embora em termos unicamente assistenciais, abrindo portas para a prestação que se viria a designar de pensão social e assim permanece até aos nossos dias.

Assim e durante o período do Estado Novo, Pereirinha e Carolo (2009, pp. 14-15) identificam resumidamente quatro fases distintas de evolução da previdência em Portugal:

- ✓ Entre 1935 até ao imediato pós-guerra – Período de criação e consolidação da previdência, com o seu reconhecimento legal;
- ✓ Entre o pós-guerra e 1960 – Período de relativa estabilidade de beneficiários mas de alargamento da cobertura material, nomeadamente, na área da saúde e criação do abono de família;
- ✓ Entre 1957 e 1962 – Período em que se começa a preparar e se desenvolve a previdência social com base num regime de Segurança Social;
- ✓ Após 1969 – Período do Estado marcelista onde se preencheram algumas lacunas resultantes da não inclusão no sistema previdência social de algumas profissões específicas.

O ano de 1974 assinala o ponto de viragem na História do país, após a revolução de 25 de abril, dá-se a rutura com os ideais políticos e sociais de então da qual resulta a implementação do regime democrático e a consequente consolidação e expansão dos direitos de cidadania. O Estado aparece com um papel central que visa dar resposta de forma independente aos novos problemas sociais, sofrendo fortes pressões por parte de diferentes grupos que emergem na sociedade com forte capacidade de influência. Sem capacidade para resistir às pressões, o que se constata é que as políticas sociais são mais orientadas para a satisfação de determinados grupos com relevante significado político, do que para uma organização estruturada dos serviços sociais.

Em 1976, a promulgação da Constituição da República viria, de forma direta e objetiva, a reconhecer o direito universal à segurança social. O artigo 63º define que:

“ (...) O Estado é o responsável pela organização e coordenação de um sistema de segurança social unificado, e pela subvenção do sistema e ainda que o sistema deveria

cobrir os riscos sociais nas eventualidades de doença, velhice, invalidez, sobrevivência, desemprego ou qualquer outro tipo de carência de recursos ou de capacidade para o trabalho, deverão ser cobertas pelo sistema”⁷.

É nesta altura que se verifica uma forte ênfase no papel do Estado que passa a assumir, cada vez mais, a oferta de proteção contra os riscos sociais. Este conceito e modelo viria a ser consagrado no Decreto-Lei n.º 549/77 de 31 de dezembro, através do qual, o Ministério dos Assuntos Sociais – Secretaria de Estado da Segurança Social definem a constituição da estrutura orgânica e funcional, e o princípio do sistema de Segurança Social que ainda hoje vigora.

O preâmbulo do Decreto-Lei n.º 549/77 de 31 de dezembro (que também ficou conhecido como Lei Orgânica da Segurança Social), deixa bem claro qual o modelo de Segurança Social a ser instituído. O legislador neste diploma recorre a três princípios para definir este projeto de criação de um sistema de segurança social inovador, são eles: a unificação, a descentralização e participação.

Tendo por base o princípio da unificação, procedeu-se à integração das anteriores estruturas de previdência social e de assistência social para que os mesmos trabalhassem na prossecução de objetivos comuns, evitando a sobreposição de funções e as lacunas deixadas a descoberto por este modelo. Pretendia-se, assim, um sistema integrado em todas as suas vertentes, quer institucionais quer funcionais.

Num sistema assente numa dinâmica de descentralização, a nível distrital, constituíram-se os Centros Regionais de Segurança Social, dotados de poder decisório e autonomia administrativa e financeira, que viriam a integrar a nível regional as estruturas de previdência social e assistência social já unificadas.

Tendo por base o princípio da participação, pela primeira vez se chamam a intervir no diagnóstico e nos planos de ação os interessados num sistema unificado, nomeadamente, associações sindicais, outras associações de trabalhadores, autarquias locais, instituições privadas de segurança social não lucrativas.

É, ainda, a partir desta altura em que se institui o princípio de financiamento tripartido da Segurança Social, que se consubstancia nas transferências obrigatórias do Orçamento do Estado, nas receitas provenientes das contribuições dos beneficiários ativos e das entidades empregadoras. Abandona-se o regime de capitalização das receitas, adotando-se o regime financeiro de repartição (Mendes, 2005), sendo que mais tarde se viria a comprovar que o mesmo só teria benefícios se não existissem significativas alterações demográficas e socioeconómicas, o que não aconteceu e contribuiu para a crise do sistema (Carreira, 1996).

⁷ <http://www.parlamento.pt/LEGISLACAO/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

A atividade legislativa sobre regimes e prestações de Segurança Social continuou num “trabalho activo e dinâmico” (Páscoa, 2009, p. 9) até ao que Mendes (2005) viria a designar de “O remate do sistema”. Em 1984, através da Lei n.º 28/84, de 14 de agosto, o Parlamento aprova a primeira Lei de Bases da Segurança Social. A nova lei introduz o conceito de “Sistema de Segurança Social” conforme dispõe o artigo 4º que refere que este sistema compreende os regimes e as instituições de Segurança Social que são orientados por dois objetivos consagrados no artigo 2º:

- ✓ Proteção dos trabalhadores e suas famílias nas situações de falta ou de diminuição da capacidade para o trabalho, de desemprego involuntário e morte, e garantindo ainda a compensação por encargos familiares;
- ✓ Proteção das pessoas em situação de carência, por falta ou diminuição dos meios de subsistência.

Estes objetivos são cobertos ao abrigo dos dois regimes definidos como parte integrante do Sistema:

- ✓ O Regime contributivo, de carácter obrigatório, abrange todos os trabalhadores por conta de outrem e sujeitos a outros estatutos laborais;
- ✓ O Regime não contributivo, o qual protege todos os cidadãos não enquadrados no regime contributivo.

O sistema de Segurança Social agora desenhado obedece aos princípios da universalidade, da unidade, da igualdade, da eficácia, da descentralização, da garantia judiciária, da solidariedade e da participação, que visam a garantia dos direitos dos cidadãos.

Até à aprovação da nova Lei de Bases da Segurança Social em 2000, as principais preocupações prenderam-se com o equilíbrio intergeracional e as dificuldades de sustentabilidade financeira do sistema, em boa parte devido ao elevado acréscimo na atribuição de pensões, à diminuição da fecundidade e à entrada de Portugal na Comunidade Europeia em 1986, com todo o rigor orçamental que esta acarretou.

A segunda Lei de Bases do Sistema de solidariedade e Segurança Social é aprovada através da Lei n.º 17/2000, de 8 de agosto. Esta lei tem um período de vigência curto e renova o direito a todos à Segurança Social. Em 2002, a segunda lei de bases é revogada através da Lei nº32/2002, de 20 de dezembro, e o sistema passa novamente a denominar-se de “Sistema da Segurança Social”, sem grandes alterações quer nos objetivos quer no universo pessoal e material das prestações. Este novo sistema público de Segurança Social integra o subsistema previdencial, subsistema solidariedade, subsistema de proteção familiar, sistema de ação social e sistema complementar.

Depois de algumas dezenas de leis que se vão complementando, alterando ou revogando o âmbito material e pessoal das prestações, chega-se a 2007 quando é aprovada a Lei n.º 4/2007, de 16 de janeiro, que consagra a Lei de Bases do Sistema de Segurança Social, atualmente em vigor.

De uma forma resumida a atual Lei de Bases caracteriza-se por renovar o direito a todos à Segurança Social, nos termos estabelecidos na Constituição da República e nos instrumentos internacionais, conforme dispõe o artigo 2º. Já o artigo 4º estabelece os objetivos prioritários do sistema de segurança social, nomeadamente:

- ✓ Garantir a concretização do direito à segurança social;
- ✓ Promover a melhoria sustentada das condições e dos níveis de proteção social e o reforço da respetiva equidade;
- ✓ Promover a eficácia do sistema e a eficiência da sua gestão.

Esta Lei mantém os mesmos princípios gerais já contemplados nas leis anteriores, entre eles: o princípio da universalidade, da igualdade, da solidariedade, da equidade social, da diferenciação positiva, da subsidiariedade, da inserção social, da coesão intergeracional, do primado da responsabilidade pública, da complementaridade, da unidade, da descentralização, da participação, da eficácia, da tutela dos direitos adquiridos e dos direitos em formação, da garantia judiciária e da informação.

Esta nova reestruturação volta a consagrar um sistema de Segurança Social composto pelos sistemas de proteção social de cidadania, previdencial e complementar. Uma vez que se trata do conceito em vigor, importa aqui fazer uma abordagem mais pormenorizada de cada um dos sistemas. Assim:

- ✓ O Sistema de Proteção Social de Cidadania tem por objetivos garantir direitos básicos dos cidadãos e a igualdade de oportunidades, bem como promover o bem-estar e a coesão sociais. Para concretização destes objetivos, compete ao sistema de proteção social de cidadania: a efetivação do direito a mínimos vitais dos cidadãos em situação de carência económica; a prevenção e a erradicação de situações de pobreza e de exclusão; a compensação por encargos familiares; e compensação por encargos nos domínios da deficiência e da dependência (artigo 26º). Fazem parte deste sistema, o subsistema de ação social e o subsistema de solidariedade e o subsistema de proteção familiar.
- ✓ O Sistema Previdencial assente no princípio de solidariedade de base profissional, visa garantir as prestações pecuniárias substitutivas de rendimentos de trabalho perdido em consequência da verificação das eventualidades legalmente definidas (artigo 50º)
- ✓ O Sistema Complementar compreende um regime público de capitalização e regimes complementares de iniciativa coletiva e de iniciativa individual. São reconhecidos como instrumentos significativos de proteção e de solidariedade social, concretizada na partilha das responsabilidades sociais, devendo o seu desenvolvimento ser estimulado pelo Estado através de incentivos considerados adequados (artigo 80º).

Com o Estado Social num estado “moribundo” e face à depauperada situação financeira a que chegou o sistema de Segurança Social, por vários fatores, alguns deles já aqui enumerados, nesta Lei de Bases (4/2007 de 16 janeiro) “existiu o cuidado de fixar uma pensão igual ao salário mínimo, a consideração da carreira contributiva completa no cálculo da primeira pensão, e a introdução de uma quotização para Capitalização Colectiva de Estabilização (2% sobre os rendimentos de trabalho) da Segurança Social.” Ainda assim, o Dr. Carlos Pereira da Silva, ex-presidente do Instituto de Fundos de Fundos de Capitalização da Segurança Social e professor associado do ISEG, em entrevista o jornal Expresso em 19 de junho de 2013, considera que se não surgir um modelo alternativo, haverá uma rutura inevitável do sistema de Segurança Social atual em 2026.⁸

Atualmente, Apelles (2014), aponta uma série de factos que ao longo da história conduzem a uma nova questão social. E de uma forma crítica refere “De qualquer modo, o rufar dos tambores de uma dinâmica triunfalista dos grandes sucessos económicos dos meados do séc. XX, qual garantia da robustez de um Estado Social generoso, agora sem suporte de vida e tornada aparentemente irressuscitável: parece ter entrado em hibernação; restam as causas e os valores” (Apelles, 2014, p. 67).

Depois da abordagem histórica e teórica e seguindo o fio condutor deste trabalho, faz-se um breve enquadramento do Instituto da Segurança Social.

2.5 Instituto Segurança Social – ISS, I.P.

Perante a necessidade de reforma e modernização dos Institutos Públicos, e no âmbito dos programas criados nesses sentido que já foram referidos, em 2001, e na dependência do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social foi criado o Instituto da Segurança Social, I. P.. Este é dotado de autonomia administrativa e financeira e património próprio, tem sede em Lisboa e desenvolve a sua atividade através do Centro Nacional de Pensões, 18 Centros Distritais e uma vasta rede de Serviços de Atendimento.

Por essa altura, o ISS, I. P., surge como um Instituto consciente de que necessariamente teria que se adaptar aos novos modelos de gestão pública e prestar contas a um conjunto vastíssimo de *stakeholders* cada vez mais informados. Assim e numa tentativa de aproximação à gestão dos serviços privados, o ISS, I.P., define e torna públicos a sua visão, missão, valores e objetivos estratégicos.

⁸ in <http://expressoemprego.pt/carreiras/seguranca-social-a-beira-da-falencia/4188#>

Com um percurso de 14 anos, atualmente, o ISS, I.P., apresenta-se como um organismo público responsável pela gestão de prestações sociais concedidas a 38%⁹ da população portuguesa, e responsável por uma fatia considerável da despesa do Orçamento de Estado Português. Tem envidado esforços no sentido de evoluir do ponto de vista qualitativo, consciente da necessidade de uma evolução no sentido da qualidade assente nos princípios da NGP.

No Decreto-Lei n.º 83/2012, 30 de março, são descritas vinte e nove atribuições principais do ISS, I. P.. Esta vasta área de negócio abrange beneficiários, contribuintes, acordos internacionais, Instituições Particulares de Solidariedade Social (IPSS) e proteção jurídica entre muitas outras previstas nesse diploma. Um orçamento previsto para 2015 de 1 165 107 489,00€, ¹⁰ um mapa de pessoal que contempla 7780¹¹ colaboradores e uma despesa prevista em 44% do Orçamento de Estado,¹² exigem a este Instituto uma gestão rigorosa tendo em conta a sua dimensão e os objetivos e competências que lhe estão adstritos, e já aqui explanados nos pontos 2.4 e 2.5. .

Desta forma, conclui-se o enquadramento teórico referente à Administração Pública e Segurança Social, com todas as limitações que a extensão deste estudo exige, passando-se para uma breve abordagem ao conceito de qualidade e a satisfação dos clientes enquanto fator de sucesso da organização seguindo o percurso traçado até ao objeto do estudo empírico.

⁹ in <http://www.pordata.pt/Portugal>

¹⁰ In <http://www.dgo.pt/politicaorcamental/OrcamentodeEstado/2015/Proposta%20do%20Or%C3%A7amento/Mapas%20da%20Lei/map14-2015.pdf>

¹¹ http://www4.seg-social.pt/documents/10152/185874/Mapa_Pessoal_ISS_2014

¹² <http://www.portugal.gov.pt/media/2621228/20150114-orcamento-cidadao-2015.pdf>

3. Qualidade

“Da quantidade depois de o ser resta o nada. Da qualidade fica sempre o desafio.

A quantidade como medida divide-se. A qualidade como exemplo multiplica-se.

A quantidade necessita de uma calculadora e de um registo. A qualidade exige uma consciência e uma memória.

A quantidade é uma união de facto. A qualidade é uma união de valor.”

António Bagão Félix (2002)

3.1 Evolução do Conceito

Ao longo dos anos, o conceito e o âmbito de aplicação da qualidade tem evoluído, numa economia global extremamente competitiva que exige a constante adaptação ao meio envolvente e às necessidades dos clientes. Corrobora-se a afirmação que “No longo prazo, a qualidade é provavelmente o que assegura a sobrevivência da organização” (Rosa, Sá, & Sarrico, 2014, p. 17).

Já amplamente tratado por vários autores, nos anos 60 a qualidade era um conceito basicamente associado aos produtos. Contudo, a partir dos anos 80, os serviços passaram a ser alvo de objeto de estudo com grande ênfase na área do marketing de serviços.

A evolução do conceito de qualidade foi, ao longo dos tempos, estudada por uma vasta panóplia de autores. Entre aqueles que fizeram “escola”, salientam-se Edwards Deming, Genichi Taguchi ou Philip Crosby, entre muitos outros, pelo que seria impossível uma abordagem em toda a sua dimensão. Assim, selecionou-se uma abordagem que se apresenta de forma concisa e objetiva. Segundo os autores Andrade, et al. (2004, pp. 38-40) baseados nos denominados gurus da qualidade, a evolução do conceito de qualidade é marcada desde o início do séc. XX até aos nossos dias por seis marcos distintos, nomeadamente:

- ✓ Supervisão – Por volta de 1900, com o aparecimento da manufatura, o artesão passa a fazer parte de um sistema de produção organizado, com definições de padrões de qualidade, mantendo-se associada a qualidade ao trabalhador que concebeu o produto. Nesta fase o supervisor acumula funções de responsabilidade pela produção e pelo controlo de qualidade;
- ✓ Inspecção da Qualidade – Surgindo por volta de 1920, a figura do inspetor é preponderante para assegurar que o produto final está de acordo com as suas especificações. Há uma grande preocupação em identificar os produtos que apresentam defeito e a identificação da causa do mesmo;

- ✓ Controlo Estatístico de Qualidade – Este conceito vigora entre 1930-1950 e há uma especial atenção na monitorização dos desvios. Evitando a análise de 100% da produção, por técnicas de amostragem, mantém-se o enfoque no aspeto corretivo;
- ✓ Garantia da Qualidade – Surge por volta de 1960, altura em que se começa a dar uma real importância à qualidade dos produtos, fruto de um sistema de qualidade de processos;
- ✓ Gestão da Qualidade – entre os anos de 1970 e 1980, altura em que a qualidade deixa de ser só alvo de atenção relativamente aos produtos, mas se passa a dar também relevância aos serviços. Esta fase passa a englobar a gestão global da empresa. A questão da qualidade passa a abranger os aspetos técnicos, administrativos, organizacionais e depende não só da engenharia e da estatística como de uma série de outras ciências como psicologia, educação entre outras;
- ✓ Gestão da Qualidade Total (GQT) – Surge depois dos anos 80 e “ (...) pode ser considerada uma filosofia de gestão, focalizada na qualidade global dos produtos e dos serviços, permitindo a satisfação de todas as partes interessadas na organização” (Andrade, et al., 2004). “A GQT põe ênfase na prevenção dos erros antes de eles ocorrerem. Muda o esforço da qualidade de uma abordagem reativa para uma abordagem proativa, que começa logo na conceção de produtos e serviços e de todos os processos que os criam. Daí a gestão de processos ser a base de desenvolvimento de sistemas e procedimentos para apoiar a qualidade e a sua melhoria” (Rosa, Sá, & Sarrico, 2014, p. 18).

Desta forma, a GQT apresenta-se como um conceito abrangente e que assenta em valores fundamentais e, desde logo, revestidos de grande subjetividade, como definem as autoras Rosa, Sá, & Sarrico (2014);

- ✓ Focalização no cliente – A satisfação do cliente interno e externo, é o elemento central. É necessário conhecer as necessidades dos mesmos promovendo a sua satisfação;
- ✓ Liderança e envolvimento – É necessário uma gestão que envolva todos os colaboradores. Estabeleçam-se objetivos claros, consciencializando que o contributo de todos é primordial, promovendo assim, não só o trabalho em equipa como o envolvimento e responsabilização de toda a organização;
- ✓ Orientação por processos – O produto final resulta de um complexo sistema de processos. É necessário, identificar claramente os mesmos, defini-los e documentá-los. A qualidade do produto está diretamente relacionada com a eficácia e eficiência do processo;
- ✓ Medição – É necessário determinar indicadores chave que permitam medir e comparar o desempenho da organização;
- ✓ Melhoria contínua – É necessário adaptar a organização à constante mudança que é influenciada pelos mais diversos fatores, sejam eles sociais, económicos ou outros, e melhorar continuamente os processos de forma a manter a satisfação do cliente.

Percebe-se pela evolução do conceito de qualidade, que o mesmo não se apresenta de uma forma estanque e está em constante evolução, orientado por um único objetivo – A satisfação do cliente. A propósito do *focus* da qualidade na satisfação dos clientes, Neves (2001) refere a mesma como uma coordenada a seguir na gestão da organização, quando diz que “A imagem desenvolvida pelos destinatários da acção da organização é fundamentalmente criada pela relação directa com a organização e, provavelmente, uma alteração na mesma exige mudanças nessa relação. O conhecimento da imagem existente (aliada ao grau de satisfação) permite actuar, melhorando a relação ou gerindo as expectativas.” (Neves, 2001, p. 88).

Contudo e apesar de tantas abordagens existentes, conseguir uma definição objetiva e concreta de qualidade não é nada fácil, não só devido à dimensão que a mesma abrange e engloba mas também pelos fatores de que depende. Na opinião de Rosa, Sá, & Sarrico (2014, pp. 17-18) e parafraseando as mesmas autoras, a qualidade está relacionada com cinco palavras-chave:

- ✓ Conformidade - assegurando que o produto ou serviço obedece às especificações;
- ✓ Consistência - algo que está presente desde a conceção do produto ou serviço ao processo que sustenta a realização do produto ou serviço;
- ✓ Expetativas - a qualidade depende da expetativa do cliente, entrando aqui uma componente externa e não controlável;
- ✓ Satisfação - diretamente relacionada com a expetativa positiva dos clientes;
- ✓ Visão – a das operações e a dos clientes.

E as autoras vão mais longe quando concluem que da assertiva conjugação destes conceitos “ (...) é possível garantir que não só se fazem as coisas bem (de acordo o que está definido), mas também se fazem as coisas certas (aquelas que respondem às necessidades dos clientes) ” (Rosa, Sá, & Sarrico, 2014, pp. 17-18).

3.2 Qualidade e Satisfação nos Serviços

Como já foi referido no ponto anterior, definir qualidade nos produtos é difícil, mas nos serviços é muito mais difícil e nem chega a ser consensual entre vários autores. Os serviços têm características únicas que fazem depender a qualidade não só do serviço em si mesmo, mas da interação com aquele que o utiliza. Neste ponto não se pretende fazer uma abordagem aos diferentes modelos de avaliação de qualidade existentes, mas restringir a abordagem às características intrínsecas dos serviços, fazendo apenas referência a um modelo que serviu de base a uma parte do estudo empírico.

Na opinião de Lovelock, Vandermerwe, & Lewis (1999), os serviços são tradicionalmente difíceis de definir, mas os mesmos autores apresentam características que lhes são indissociáveis e que podem contribuir para a compreensão do conceito de serviço:

- ✓ O serviço pode ser um ato ou performance prestado por uma parte a outra, sendo que a performance é essencialmente intangível;
- ✓ Os serviços, enquanto atividade económica, criam valor e benefícios para os clientes em determinados lugares ou tempo fazendo desejar a mudança ou a manutenção do mesmo.

Sendo difícil de definir o conceito de serviço, mais difícil se torna definir a qualidade no serviço.

Segundo Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985), o conhecimento da qualidade nos bens é insuficiente para compreender a qualidade nos serviços, devido essencialmente a 4 fatores intrínsecos e indissociáveis dos mesmos, nomeadamente:

- ✓ Intangibilidade – Uma vez que se trata basicamente de performances e não de objetos, a grande maioria dos serviços não pode ser contado, medido, testado e verificado antes da prestação do mesmo, sendo esta uma das características que torna muito difícil a forma como os consumidores avaliam a qualidade do serviço;
- ✓ Heterogeneidade – Os serviços podem ser prestados a uma grande variedade de clientes, sejam eles internos ou externos à organização, pelo que a avaliação dos mesmos depende não só de quem o presta mas também de quem o recebe. Esta característica obriga as organizações a uma procura constante da adaptação da mesma às necessidades dos clientes. Ainda assim, não se pode afirmar que o serviço fornecido seja sempre percebido como o fornecedor pretendia.
- ✓ Simultaneidade – A produção e o consumo são inseparáveis. Os clientes fazem parte do serviço pelo que a qualidade não pode ser testada da mesma forma que os produtos, até porque a participação do cliente é intensa, sendo que a evolução da sua perceção influencia fortemente o serviço prestado e percebido.
- ✓ Perecibilidade – o consumo do produto vai-se esgotando ao longo do tempo.

Os mesmos autores, (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985) defendem ainda que os serviços têm subjacentes três princípios:

- ✓ A qualidade dos serviços torna a avaliação do consumidor muito mais difícil do que nos bens;
- ✓ A perceção da qualidade do serviço resulta da comparação que o consumidor faz entre o que espera e o que recebe;
- ✓ As avaliações de qualidade não são feitas apenas sobre o resultado de um serviço uma vez que também envolvem avaliações do processo de prestação de serviços.

Se as duas primeiras características se referem intrinsecamente às características dos serviços, já a terceira se relaciona diretamente com o modelo de avaliação dos serviços concebido por

Parasuraman, Zeithaml, & Berry (1985), e que estes designaram de SERVQUAL. Para estes três investigadores na área do marketing, este é um modelo de medição da qualidade do serviço que se obtém através da comparação entre as expectativas antes da compra e as percepções pós-compra relativamente à performance da empresa

Inicialmente, os autores definiram dez variáveis para avaliar a qualidade do serviço. Posteriormente, concluíram que os clientes não conseguem distinguir este número de variáveis, que viriam a substituir por cinco dimensões para a qualidade nomeadamente: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, fiabilidade, empatia (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988, p. 23). Refere Carvalho (2008) que a aplicação prática deste modelo, “ (...) identifica quatro discrepâncias possíveis, a nível interno da organização, que causam baixo nível de qualidade (...) ” (Carvalho, 2008, p. 15). Segundo a mesma autora, estas discrepâncias apresentam-se sob a forma de hiatos que resultam da conjugação das diferenças entre: expectativas de clientes vs percepção dos gestores; percepções da gestão sobre expectativas clientes vs especificações qualidade do serviço; qualidade do serviço vs serviço prestado, prestação de serviço vs comunicação externa com clientes, e ainda, “ (...) a qualidade do serviço é definida em termos de diferenças (*gap*) entre as percepções e as expectativas dos consumidores (...) ” (Carvalho, 2008, p. 15). Logo, pode concluir-se que o nível de qualidade é tanto maior quanto mais as percepções superarem as expectativas dos clientes.

Além do que já foi aqui resumidamente referido, uma das potenciais utilizações deste modelo e que aqui se pretendeu explorar, foi conseguir determinar a importância relativa destas cinco dimensões enquanto fator influenciador da percepção geral da qualidade (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Inseparável do conceito de qualidade relevante para este estudo é a satisfação dos clientes, sendo que este se apresenta como um importante fator de sucesso de qualquer organização. Cronin e Taylor (1992) citado por Carvalho (2008, pp. 26-27) dizem que “Há estudos que provam que nos Serviços a satisfação tem maior efeito sobre a repetição de compra do que a qualidade serviço”.

Das leituras realizadas, depreende-se que a barreira entre os conceitos de qualidade do serviço e a satisfação é muito ténue, sendo até algo confusa a forma como se relacionam entre si. Neste sentido adaptou-se o que Carvalho (2008, pp. 29-30) citando Anderson et al. (1994) nos apresenta de forma simples como as quatro distinções relevantes entre os dois conceitos:

- ✓ A avaliação da satisfação com um produto ou serviço pressupõe o seu consumo, enquanto a percepção da qualidade não;
- ✓ A satisfação do cliente depende do conceito de valor, seja este a diferença entre a qualidade percebida e o preço ou o total dos benefícios em relação aos custos, pelo que depreende-se que a satisfação depende do preço, e a qualidade não;

- ✓ A qualidade pode ser vista como a percepção do cliente, enquanto a satisfação não se resume à experiência corrente, mas ao histórico de todas as experiências;
- ✓ A qualidade é um antecedente da satisfação.

Depois da breve abordagem aos conceitos de qualidade e satisfação, importa enquadrar a forma como os mesmos têm sido encarados ao nível dos serviços públicos.

3.3 Qualidade nos Serviços Públicos

A introdução do conceito de qualidade nos serviços públicos está diretamente relacionada com a evolução dos conceitos de gestão. O gestor público pode defender que o serviço apresenta qualidade, mas a palavra final é do cliente, que baseia a sua percepção na avaliação resultante das suas experiências com o serviço. Refere Rocha (2002, p. 82) que a medição da qualidade será essencialmente feita através da satisfação do cliente interno e do cliente externo, enquanto funcionários e do cidadão enquanto utilizador do serviço público. Acrescenta ainda que:

“Nesta perspectiva, quer a definição das políticas públicas, quer a sua avaliação não poderão deixar de ter o cidadão no centro de toda a sua actividade. O cidadão é a verdadeira razão de ser de tudo. É a partir dele que as políticas são formuladas e que o resultado, o outcome, é avaliado em termos de qualidade vista, não pelo lado das especificações técnicas do serviço, mas pelos olhos do cidadão utente” (Rocha J. A., 2002, p. 82).

Daqui se conclui que independentemente do grau de complexidade do serviço público, dos meios técnicos, físicos ou humanos que envolvam, a avaliação da qualidade não é aferida pelos gestores, é pelos clientes. Partindo desta premissa, afigura-se a necessidade de continuar a enveredar esforços no sentido de alterar o conceito pré-concebido do serviço público.

É do conhecimento comum que o conceito, que podemos apelidar de “marca” Serviço Público, foi visto ao longo dos anos com algum sentido depreciativo, e se “um mau nome traz consigo uma má percepção!” (Ries & Ries, 2010, p. 212), é desejável que face aos novos conceitos de gestão orientada para a qualidade, essa imagem se dissipe.

Depois desta breve referência à qualidade nos serviços públicos, tenta-se abordar a forma como o ISS, I.P. tem encarado o conceito de qualidade e concebido algumas das medidas tendo em vista a melhoria contínua e a satisfação do cliente.

3.3.1 Qualidade no ISS, I.P.

No caso concreto do ISS, I.P., serviço público sem concorrência, uma vez que não existem sistemas de proteção social concorrentes de carácter universal, nem a possibilidade de escolha dos trabalhadores entre o setor público e o privado, trará esta falta de concorrência uma inércia no que refere à consciência de que a qualidade e a satisfação dos clientes são pilares para a melhoria contínua da organização? Estes são conceitos e desafios impostos aos gestores públicos enquanto responsáveis pela defesa e gestão transparente da “coisa pública”.

Perante este carácter de exclusividade da Segurança Social Pública, selecionaram-se três abordagens diferentes, entre muitas que existem, uma vez que é um tema de difícil consenso. Assim, defende Alves & Moreira que “Há também que combater o monopólio do Estado na chamada área social, uma estratégia que levou ao crescimento das despesas sem reflexos correspondentes no bem-estar dos cidadãos (...)” (Alves & Moreira, 2004, p. 22). E os mesmos autores vão mais longe quando defendem a necessidade de privatizar a Segurança Social, criticando as medidas cíclicas que os vários governos vão executando, e que “Dada a importância económica e social do sistema, torna-se urgente levar a cabo uma reforma consequente” (Alves & Moreira, 2004, p. 102). Contrapõe esta opinião Esping-Andersen (1998, p. 13) quando refere que “Há um interesse crescente pelo “terceiro sector” como alternativa à segurança social do sector público” e que haveria potenciais vantagens no alívio da despesa pública, mas aquilo que se verifica é que o apoio social prestado por esse setor a título de voluntariado é muito reduzido pelo que o mesmo autor considera que “ (...) como estratégia viável de transferência de responsabilidades, não é provável que isto resulte em poupanças consideráveis. Os ganhos virão principalmente de uma maior descentralização, e talvez de um elemento concorrencial mais forte (...)” (Esping-Andersen, 1998, p. 13). Apresenta-se uma terceira opinião defendida por Caeiro (2008, p. 40) que refere “Assistir-se-á, em nosso entender, a uma reorientação dos objectivos do Estado de Bem-Estar entre uma lógica universalista, privada ou mista”.

Perante estas abordagens, o tema não deixa de ser polémico, mas na verdade, chega-se a 2015 com um sistema de Segurança Social unicamente público, apesar das parecerias estabelecidas com entidades do terceiro setor, nomeadamente IPSS. A definição das políticas de carácter social e a maioria da despesa com as IPSS cabe ao Estado, concretamente ao ISS, I.P.. Assim e perante a sua exclusividade, importa aferir se a política de qualidade tem sido alvo de preocupação por parte dos dirigentes deste Instituto.

O ISS, I.P. inicia a sua atividade em 2001 e, em 2002, através do seu Plano de Ação assume uma postura clara relativamente ao compromisso com a qualidade quando declara que “O ISS, I.P., assegura o cumprimento dos requisitos e a melhoria contínua do Sistema de Gestão da Qualidade

e propõe-se satisfazer as necessidades de cada cidadão, através da prestação de um serviço eficiente e eficaz, mais próximo do cidadão, personalizado e com prazos adequados.”¹³

Partindo deste princípio e numa equiparação ao setor privado, assume que “A formulação da estratégia de uma empresa tem origem na conjugação das análises do meio envolvente e das competências internas da organização. A partir da visão do seu intento estratégico futuro são então definidas a missão, os objectivos e a estratégia da empresa.” (Freire, 1997, p. 170).

Assim, Freire (1997) define a Visão como “ (...) um conjunto de intenções e aspirações para o futuro, sem especificar como devem ser atingidas (...) ”, a Missão como algo que advém da Visão e que se consubstancia numa “(...) declaração escrita que procura traduzir os ideais e orientações globais da organização para o futuro(...)” e ainda em “(...) última análise, difundir o espírito da empresa por todos os seus membros e congregar esforços para a prossecução dos objectivos gerais (...)” (Freire, 1997, pp. 170-171).

Nesta perspectiva o ISS, I.P. define como:

- ✓ “Visão - Ser reconhecido como uma entidade de referência na prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e de proximidade, promovendo a coesão social;
- ✓ Missão - O ISS, I. P., tem por missão a gestão dos regimes de Segurança Social, incluindo o tratamento, recuperação e reparação de doenças ou incapacidades resultantes de riscos profissionais, o reconhecimento dos direitos e o cumprimento das obrigações decorrentes dos regimes de Segurança Social e demais subsistemas da Segurança Social, incluindo o exercício da ação social, bem como assegurar a aplicação dos acordos internacionais no âmbito do sistema da Segurança Social;
- ✓ Valores – Rigor, respeito, honestidade, não discriminação, equidade social, diferenciação positiva, melhoria contínua e preservação ambiental;
- ✓ Objectivos estratégicos - Reforçar a proteção e inclusão social, melhorar o desempenho na atribuição de prestações, garantir o cumprimento contributivo, aumentar a satisfação de beneficiários e contribuintes, aumentar a satisfação dos colaboradores e aumentar a eficiência dos serviços” (<http://www4.seg-social.pt/iss-ip-instituto-da-seguranca-social-ip>).

De forma a cumprir o seu plano estratégico o ISS, I. P. definiu um conjunto de objetivos que se desenrolam em cascata desde os Serviços Centrais aos Centros Distritais, nomeadamente no âmbito do Quadro Avaliação e Responsabilização (QUAR) no qual se inclui o Sistema Integrado de Gestão e Avaliação do Desempenho na Administração Pública (SIADAP), Plano de Ação do ISS (PAISS), Plano por Áreas Funcionais (PAF).

Todos estes objetivos são definidos pelo Conselho Diretivo e monitorizados centralmente, sendo que no relatório do QUAR do ISS, I.P. 2013 (último disponível), o grande orientador estratégico era constituído por 15 objetivos operacionais, distribuídos por objetivos de eficácia

¹³ In <http://www4.seg-social.pt/iss-ip-instituto-da-seguranca-social-ip>

eficiência e qualidade, que foram monitorizados por 37 indicadores de medida. (Fernandes, et al., 2014).

Ao nível da qualidade o QUAR 2013 consagra os seguintes objetivos:

Objetivos de Qualidade do ISS – QUAR 2013
Assegurar o tempo máximo de deferimento das prestações imediatas
Assegurar o tempo médio de deferimento das pensões
Assegurar o tempo de deferimento das pensões sociais e complementos
Assegurar o tempo máximo de resposta a pedidos de contribuintes
Assegurar o atendimento atempado aos trabalhadores
Assegurar o nível de satisfação dos Cidadãos e das Empresas no relacionamento com a Segurança Social

Fonte: Relatório Atividades ISS - 2013 Tabela 1: Objetivos de Qualidade do ISS

O ISS, I.P. defende “(...) a Gestão por Objetivos como um processo participado, através do qual trabalhadores e dirigentes identificam em conjunto, objetivos partilhados e individuais, definem áreas críticas de atuação e resultados a alcançar, usando em cada momento indicadores dos processos como guias de orientação. Os pilares desta filosofia de gestão são o planeamento, a participação, a motivação e o autocontrolo” (Fernandes, et al., 2014, p. 158). Da análise deste relatório, verifica-se que do grande grupo de objetivos presentes no QUAR, que definem a linha orientadora e visam o cumprimento da missão definida por este Instituto, se desenrolam em cascata mais de 200 objetivos. Imbuídos no espírito da GQT, que considera fundamental a medição enquanto indicador chave para medir o desempenho da organização como um todo e permitir a comparação do desempenho dos seus Serviços desconcentrados, os Centros Distritais, a pergunta que fica no ar é: Será logisticamente possível que dirigentes e colaboradores conheçam e compreendam a necessidade deste número de objetivos, saibam da sua existência enquanto um todo, ou está-se a medir o essencial e o acessório na ânsia de tanto medir? Tornando todo este processo, que deveria ser simples e objetivo, numa rede extensa, complexa e com algum grau de dificuldade na sua compreensão, conforme se verifica neste relatório de 340 páginas que espelha o desempenho da organização no ano de 2013.

Em complementaridade à quantificação e numa perspetiva de melhoria contínua, “atento ao contexto organizacional e às exigências de mudança, tem desenvolvido vários projetos e ações setoriais orientados para a melhoria dos seus serviços.” (Fernandes, et al., 2014, p. 139), O ISS, I.P. tem lançado vários programas, nomeadamente, em:

- ✓ 2009 - Estudo de Avaliação da Satisfação dos Colaboradores do ISS, I.P.;

- ✓ 2010 – Início do Projeto RHDireto – Mais perto de mim: Trata-se de um centro de contacto que pretende a uniformização da resposta a todos os colaboradores em tempo adequado e oportuno (Paiva, 2010);
- ✓ 2010 - O Projecto Score RH, ISS, I.P., - “ (...) teve como principal objectivo reestruturar e modernizar o ISS, através da criação de Serviços Comuns. Foi feita uma reengenharia de processos, visando a harmonização dos mesmos e orientada ao cliente e aos resultados.” (Andrade I. , 2010, p. 3). Este programa foi um dos vencedores da 8ª Edição do Prémio Boas Práticas no Sector Público, com o Prémio Melhoria de Processos, na categoria Administração Central Indirecta e Instituições de Utilidade Pública;
- ✓ 2010 – Dá-se início ao “projeto COMPROMISS – Compromisso com a Excelência. O projecto prossegue a Visão do ISS, IP: Ser reconhecido como uma entidade de referência na prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e de proximidade, promovendo a coesão social”. (Fernandes, et al., 2014) . Constituíram objetivos gerais do projeto: “Desenvolver um Sistema de Melhoria Contínua e de Gestão da Qualidade no ISS, I.P.” utilizando o Modelo CAF – Estrutura Comum de avaliação (Fernandes, et al., 2014). Assente em princípios da GQT e no Modelo de Excelência da EFQM (European Foundation for Quality Management), o projeto desenvolveu-se no ISS, I.P. integrado numa ação conjunta do Ministério da Segurança Social e do Trabalho, envolvendo 17 organismos (Andrade, et al., 2004). Este processo conduziu o ISS, I.P. ao reconhecimento do 1º Nível de Excelência da *European Foundation for Quality Management* (EFQM), do *Committed to Excellence*;
- ✓ 2013 – O ISS, I.P. desenvolveu um novo exercício de autoavaliação baseado nos princípios da GQT e no Modelo de Excelência (EFQM), com vista à candidatura ao *Recognised for Excellence* - R4E do EFQM, em 2015.

Depois do exposto, ficou claro que apesar de não ter concorrência na sua área de negócio, o ISS, I.P. demonstra uma preocupação com a qualidade e a melhoria continua. Da sua monitorização anual resulta que em 2013 se verificou uma evolução positiva em 64% dos indicadores em relação ao ano anterior, tendo em 2013 superado todos parâmetros de avaliação, pelo que “Face a tudo o exposto, o ISS, IP propõe no QUAR a menção “Desempenho bom”. (...)” (Fernandes, et al., 2014, p. 161).

Entrando de seguida na parte prática deste trabalho e sendo impossível, devido à sua dimensão, fazer um estudo exaustivo a todos os serviços do ISS, I.P., seleccionou-se pelos motivos já expostos o Estudo de Caso do Centro Distrital de Viseu, sendo que aqui importa referir que em 2013 e em face dos objetivos definidos e comparáveis, o Cdist Viseu se posicionou no 5º lugar do ranking nacional¹⁴ do ISS, I. P. . Apesar deste bom resultado institucional, importa perceber de que forma clientes e colaboradores percebem esse conceito de qualidade e como identificam o seu nível de satisfação, pelo que se procede à apresentação da metodologia e resultados do estudo empírico.

¹⁴ Relatório de Atividades ISS, I.P. 2013

4. Estudo de Caso – Centro Distrital de Viseu

“Uma investigação é, por definição, algo que se procura. É um caminhar para um melhor conhecimento e deve ser aceite como tal, com todas as hesitações, desvios e incertezas que isso implica.”

Raymond Quivy e Luc Van Campenhoudt (1998)

4.1 Organização - Centro Distrital de Viseu

O Centro Distrital de Viseu é um dos 18 Centros Distritais que constituem os Serviços desconcentrados do ISS, I.P., e objeto do estudo de caso em apreço, desenvolve a sua atividade na área de abrangência do distrito de Viseu, enquadrando-se nos Centros Distritais de média dimensão (à semelhança dos Cdist de Coimbra, Faro, Leiria e Santarém), sendo que estes abrangem mais de 100 000 e menos de 300 000 beneficiários ativos, conforme previsto na lei em vigor. O Cdist Viseu na persecução das competências que lhe estão legalmente atribuídas é responsável pela execução das medidas necessárias ao desenvolvimento e gestão das prestações, das contribuições e da ação social ao nível do distrito.

A sua estrutura orgânica assenta numa liderança grupal, constituída por um diretor distrital (atualmente o Dr. Telmo Antunes), duas unidades, 12 núcleos e 14 equipas (anexo 4), e uma rede de 25 Serviços de Atendimento distribuídos pela sede dos 24 concelhos aos quais acresce o Serviço de Atendimento da Loja de Cidadão de Viseu. Como defende Neves (2001), a liderança grupal é nos nossos dias uma necessidade, e acrescenta que “Não é possível pedir apenas a uma pessoa que seja capaz de influenciar em todos os domínios. É, em contrapartida, possível encontrar pessoas com maior capacidade de influência, a partir do seu potencial de iniciativa, da sua convicção e criatividade, da sua capacidade de relação, em domínios específicos, como o domínio técnico, o do relacionamento colectivo, da capacidade organizacional. “ (Neves, 2001, p. 94).

Após a breve apresentação da estrutura do organismo visado no estudo, passa-se nos pontos seguintes à exposição do mesmo.

4.2 Formulação da Problemática e Modelo de Análise

Na investigação em causa, optou-se pelo estudo de caso, opção que tem vindo a ser amplamente utilizada em casos de investigação de qualidade, nomeadamente de serviços. É “uma estratégia de investigação que foca na compreensão da dinâmica presente em enquadramentos únicos” (Eisenhardt, 1989 citado por Carvalho, 2008, p. 114), pelo que nos fez todo sentido a opção por este método.

Neste estudo é devido ao facto de o grupo alvo ser constituído por um universo de dimensão muito elevada, formado pelos clientes externos do Cdist Viseu do ISS, I.P, e também pelos colaboradores internos, a recolha de informação não documental assenta essencialmente na realização de dois inquéritos por questionário (anexo 5) e (anexo 7), uma vez que é o método mais indicado para inquirir um número elevado de pessoas, possibilitando a quantificação de múltiplos dados e a relação dos mesmos (Alves, 2006).

O inquérito por questionário “Consiste em colocar a um conjunto de inquiridos, geralmente representativo de uma população, uma série de perguntas relativas à sua situação social, profissional ou familiar, às suas opiniões, à sua atitude em relação a opções ou a questões humanas e sociais, às suas expectativas, ao seu nível de conhecimentos ou de consciência de um acontecimento ou de um problema, ou ainda sobre qualquer outro ponto que interesse os investigadores.” (Quivy & Campenhoudt, 1998, p. 188). A elaboração de um inquérito, é muito mais que um conjunto de questões, é um processo que deve conduzir à obtenção de respostas para os órgãos decisores, identificar lacunas e oportunidades, identificar problemas ou atitudes a melhorar ou manter processos entre outros.

4.2.1. O Inquérito aos Clientes

Segundo dados disponíveis no Núcleo Gestão de Clientes do Cdist Viseu, o total dos atendimentos médios mensais efetuados em 2014, rondava os 62525, pelo que na impossibilidade de inquirir toda a população, optou-se, no caso dos clientes, pelo método de amostragem probabilística ou aleatória, onde qualquer elemento da população tem alguma probabilidade de fazer parte da amostra.

Assim, a primeira pergunta que surgiu foi: qual o número de indivíduos a inquirir? Recorrendo aos instrumentos disponíveis e à área da matemática relacionada com a inferência estatística, conseguiu-se uma amostra adequada a obtermos a estimativa de parâmetros a inferir sobre a população.

Através da resolução da equação que se apresenta, obteve-se o valor da amostra, conforme se passa a descrever:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

N= Média mensal de atendimentos efetuados em 2014 = 62525

Z= 2,576 que equivale a um nível de confiança de 99%

p= verdadeira probabilidade do evento, considerou-se 50%, sendo o máximo de parâmetros possíveis

e= erro da amostra que corresponde ao valor estimado pela pesquisa e o valor verdadeiro, tendo-se optado por 5%

Da aplicação da equação resulta uma amostra de 657 indivíduos a inquirir, para um nível de confiança de 99% e um erro amostral de 5%. Determinado o valor da amostra, optou-se por distribuir mais 10% de questionários, sobre este número, num total de 723, salvaguardando a possibilidade de erros e de questionários inválidos.

Uma vez que era intenção que o estudo de caso incidisse sobre o distrito e atendendo a que os 25 postos de atendimento têm uma variação elevada de atendimentos, definiu-se o número de questionários a distribuir na devida proporção percentual relativamente ao que são os atendimentos efetivos de cada um (anexo 6).

Assim e de forma a concretizar o objetivo proposto, reuniu-se na sede do Cdist Viseu, em 29/01/2015, com todos coordenadores dos Serviços Locais, aos quais foi explicado o objetivo do inquérito e o método que deveriam seguir:

- ✓ Os inquéritos deveriam ser distribuídos no período compreendido entre 9 e 20 de fevereiro de 2015, tendo sido observado com base no histórico estatístico que correspondia ao período de maior afluência aos serviços, uma vez que coincide com o período de pagamento das contribuições que ocorre entre o dia 10 e o dia 20 de cada mês;

¹⁵ In <http://www.calculoamostral.vai.la>.

- ✓ O número de inquéritos entregue a cada Serviço de Atendimento deveria ser distribuído pelos 10 dias, sendo que metade destes deveriam ser entregues aos primeiros clientes do período da manhã e os restantes aos primeiros clientes do período da tarde, salvaguardando, deste modo, a maior componente aleatória possível;
- ✓ Pediu-se que os inquéritos fossem distribuídos no período de espera de atendimento e preenchido pelo próprio inquirido – administração direta, sendo que o inquiridor poderia dar em casos de dúvida ou excecionais as explicações necessárias. (Quivy & Campenhoudt, 1998).

Foi recebida a totalidade dos questionários entregues. Contudo, 35 foram considerados inválidos, pelo que o valor da amostra em estudo corresponde a 688 inquéritos válidos, valor que confere um nível de confiança de 99% com uma margem de erro de 5% perante a população total em estudo.

4.2.2. O Inquérito aos Colaboradores

Em relação aos colaboradores, a opção também versou sobre o inquérito por questionário (anexo 7) efetuado a todos os colaboradores afetos ao Cdist Viseu, independentemente de exercerem funções na sede ou serviços desconcentrados, uma vez que não se encontraram critérios suscetíveis de exclusão de algum grupo.

O inquérito foi enviado aos colaboradores através do Sr. Diretor do Centro Distrital (anexo 8) para o *e-mail*, designado de “global”, do qual fazem parte 330 colaboradores e esteve disponível no período compreendido entre 23 de fevereiro e 6 de março de 2015, ou seja, logo após o término da recolha dos inquéritos efetuados junto dos clientes externos. Responderam ao inquérito, 106 colaboradores, correspondendo a 32,1% dos colaboradores.

A elaboração e disponibilização do inquérito aos colaboradores foi realizada com recurso à ferramenta do *Google form* e esteve disponível em <http://goo.gl/forms/lrT7HtdTX9>, permitindo uma forma rápida de resposta, numa recolha das respostas totalmente anónima e armazenamento numa base de dados em *Excel*, que facilita o tratamento dos dados.

O inquérito manteve o mesmo objetivo no conteúdo, mas adequado na forma a uma visão interna. Porém, o último grupo de questões manteve-se exatamente igual para clientes e colaboradores por forma a permitir a comparação de ambas as perceções relativamente à satisfação do serviço.

Neste grupo utilizou-se um conceito com base no modelo SERVQUAL, dado que, como já foi aqui referido, uma das potenciais utilizações deste modelo é conseguir determinar a importância

relativa das cinco dimensões: tangibilidade, confiança, capacidade de resposta, fiabilidade e empatia, enquanto fator influenciador da percepção geral da qualidade (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988). No entanto, este modelo não foi aplicado em toda a sua plenitude, uma vez que não se avaliaram as expectativas mas apenas o serviço percebido, sendo que da diferença entre os dois resultaria a identificação de *GAP*'s.

Estas dimensões foram utilizadas neste grupo de questões por se enquadrar no pretendido. A aplicação deste modelo “ (...) pretende avaliar a qualidade do serviço do ponto de vista do cliente, partindo de uma noção subjetiva de qualidade – a qualidade percebida.” (Carvalho, 2008, p. 15). Mais que identificar níveis de qualidade ou hiatos, pretende-se avaliar os níveis de satisfação e a aplicação do modelo SERVQUAL em toda a sua amplitude tornava a pesquisa demasiado exaustiva, podendo levar à falta de colaboração dos inquiridos. Desta forma, não se avaliou a expectativa do serviço esperado, mas apenas o serviço recebido.

Concluída a recolha de dados e parafraseando Quivy & Campenhoudt (1998), os dados recolhidos através de questionário por inquérito não têm valor por si só, necessitam de um tratamento quantitativo e estatístico que permita comparar as variáveis pré-definidas no desenho do inquérito assim como as suas correlações. Para o efeito, utilizou-se o *software* aplicativo *Statistical Package for the Social Sciences* - SPSS, versão 21, e o *software Excel* versão 2013.

4.3 Análise Descritiva

Para a análise descritiva recorreu-se ao tratamento estatístico proporcionado pelo programa *software* aplicativo SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences* cujos resultados se apresentam de seguida. A base de dados constituída através dos questionários não foi totalmente explorada, tendo-se limitado aos aspetos relevantes para a resposta à questão de investigação e porque o tempo disponível para uma dissertação mais não permite. Esta base de dados poderá vir a ser tratada de forma mais completa no futuro, se o ISS, I.P - Centro Distrital de Viseu o considerar pertinente.

4.4 Resultados Inquéritos aos Clientes Externos

Considerando a definição do perfil do cliente do ISS, I.P - Centro Distrital de Viseu, como uma das vertentes principais deste estudo, importa desde logo fazer a análise exaustiva dos resultados dos inquéritos realizados (fonte), sendo que os gráficos, figuras e tabelas que destes resultam são de elaboração própria.

Do total dos 688 inquiridos, 265 são do sexo masculino e 423 do sexo feminino, o que corresponde respetivamente a 38,5% e 61,5%, verificando-se uma predominância relevante das mulheres em relação aos homens (Gráfico 1).

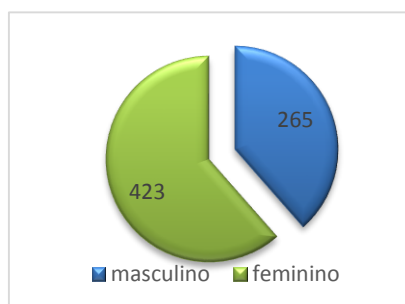


Gráfico 1: Distribuição dos clientes inquiridos por género

Já relativamente às habilitações literárias, os inquiridos com o 12ºano representam a maior percentagem, correspondente a 32,6%, os que possuem curso superior são 25,9% dos inquiridos, seguidos dos 19,6% que possuem o 9º ano. A quarta categoria corresponde aos inquiridos que só estudaram até à 4ª classe com 13,8% dos inquiridos, e por fim aqueles que possuem o 6º ano completo com a percentagem de 8,1% (Gráfico 2).

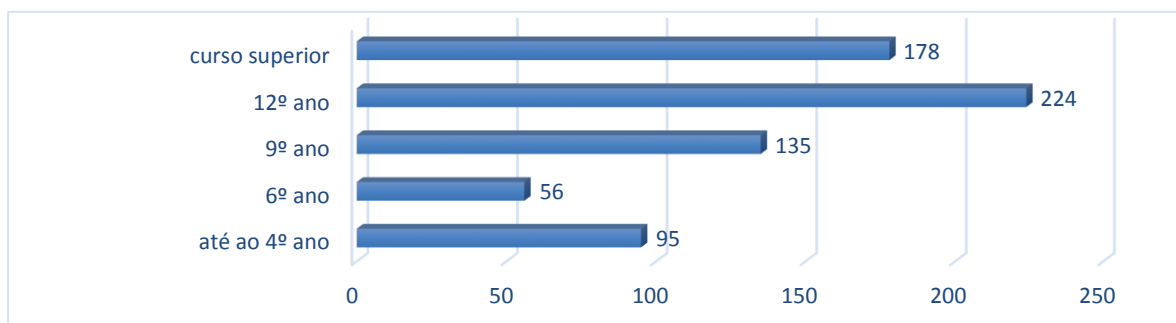


Gráfico 2: Habilitações Literárias dos clientes

Relativamente ao estado civil dos inquiridos, constata-se que a grande maioria são casados, ou seja 53,6% dos inquiridos, seguem-se imediatamente os solteiros que representam 23,7%, os inquiridos divorciados representam 7,8% da amostra, os viúvos representam 5,2%, os que vivem com companheiro em união de facto são 6%, e por fim os que vivem com companheiro há menos de 2 anos são 3,6% (Gráfico 3).

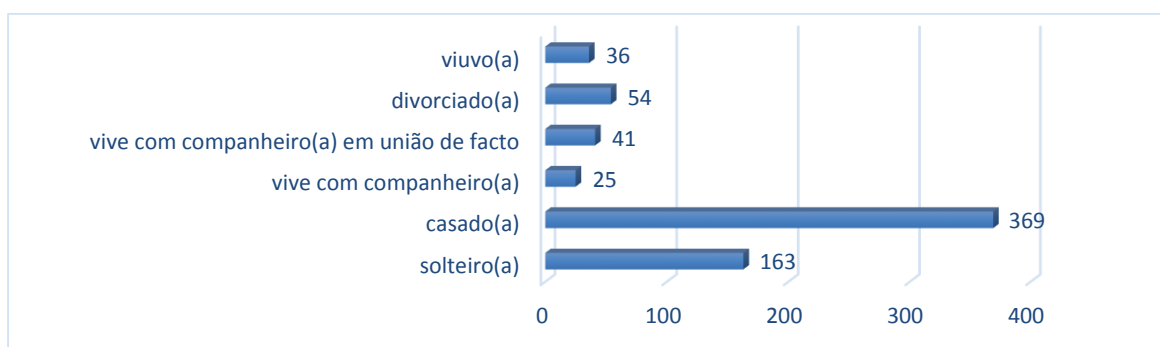


Gráfico 3: Estado civil dos clientes

Quando se analisa o número de filhos dos 688 inquiridos, consegue-se facilmente distinguir 2 grupos distintos. O dos que não têm filhos e os que têm 1 e 2 filhos, como sendo os grupos dominantes, equivalendo respetivamente a uma percentagem de 26,2%, 28,8% e 31,3% num total de 86,3%. Os restantes 13,7% distribuem-se pelos que possuem 3 filhos que representam 8,7%, os que têm 4 filhos são 2,9% e por fim e numa percentagem semelhante à anterior os que têm mais de 4 filhos com 2,1% (Gráfico 4).

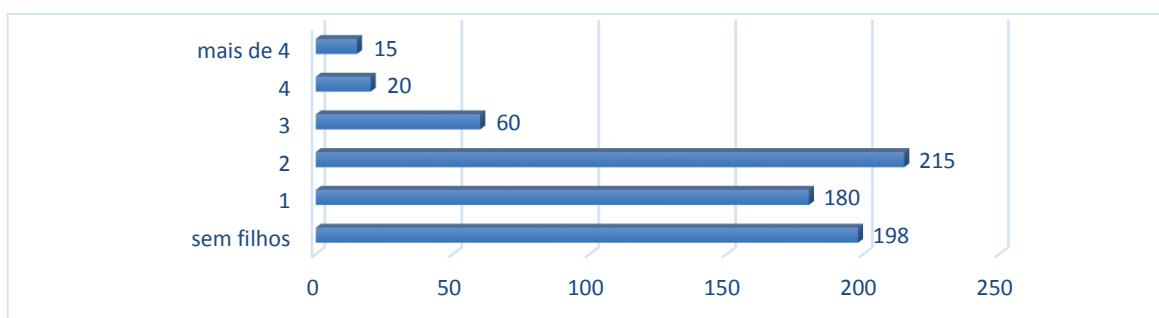


Gráfico 4: Número de filhos dos clientes

Seguindo a análise relativamente à faixa etária dos inquiridos, os resultados apontam para duas classes etárias com maior expressão, a faixa dos 35 aos 44 anos e dos 45 a 59 anos, com 28,6% e 26,7% dos inquiridos. Ainda com elevada expressão surge a classe etária dos 25 aos 34 anos, com 22,4%. As outras duas classes são menos representativas, sendo que a classe com mais de 60 anos representam 12,6% e por último a faixa etária dos 16 aos 24 anos com 9,6% (Gráfico 5).

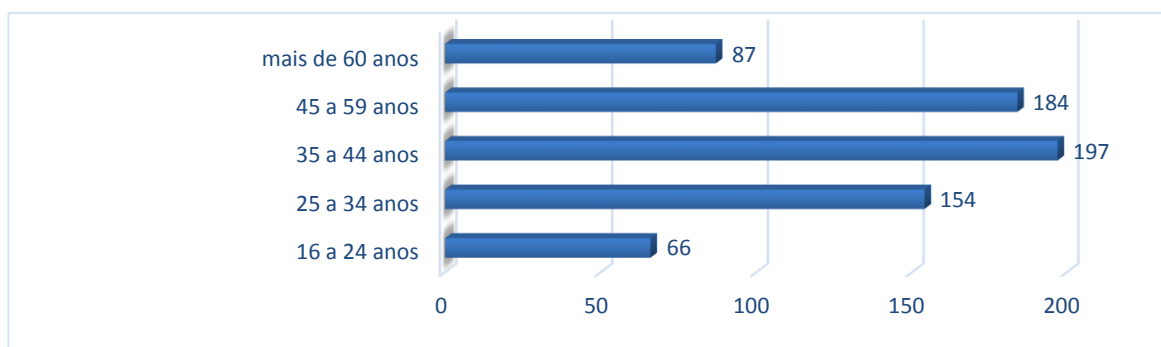


Gráfico 5: Faixas etárias dos clientes

Analizada a situação face ao emprego, claramente se distinguem dois grandes grupos: os trabalhadores por conta de outrem e os desempregados que representam respetivamente 37,5% e 34,3%. Os grupos seguintes têm uma representatividade menor, sendo que 13,2% são trabalhadores independentes, 8,7% são reformados, 4,1% não identificam qualquer atividade profissional e 2,2% são estudante (Gráfico 6).

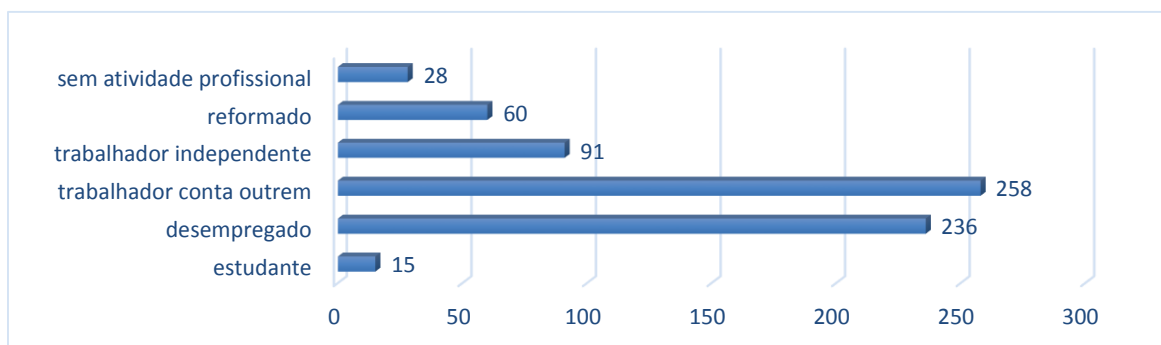


Gráfico 6: Situação face ao emprego dos clientes

Resumidamente e em relação às características sócio económicas dos inquiridos, podemos identificar o perfil dominante como: Clientes do sexo feminino, possuem o 12º ano de escolaridade, são casados com 2 filhos, enquadram-se na faixa etária entre os 35 e os 44 anos e são trabalhadores por conta de outrem.

Passando à análise do inquérito relativamente à perceção pessoal dos clientes perante os serviços oferecidos pelo Cdist Viseu, iniciou-se o inquérito com a seguinte questão:

Pergunta 1 - Antes de se dirigir ao posto de atendimento procurou a informação através de outros canais?

Curiosamente, 61,5% dos clientes não procurou a informação antes de se dirigir ao posto de atendimento. Daqueles que procuraram a informação, 29,2% fizeram-no através do *site*, 5,2% através da linha Segurança Social, 3,2% recorreram a gabinetes de contabilidade e os restantes 0,9% referem ter utilizado outro meio, sem especificar qual (Gráfico 7).

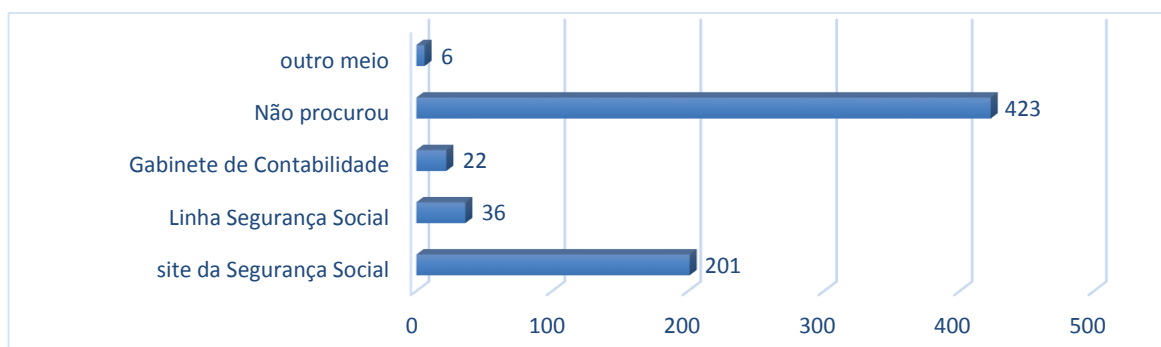


Gráfico 7: Meio de procura de informação dos clientes

Quando se cruzam estes dados com a situação face ao emprego, apesar da tendência generalizada de não procurar a informação antes de se dirigir a um posto de atendimento, é no grupo dos reformados que a percentagem é mais elevada, representando 83,3%, o que pode ser justificado pela sua disponibilidade. De entre aqueles que exercem atividade profissional, a percentagem dos procuram informação antes de se dirigirem aos serviços é inferior em relação aos que não procuram, nomeadamente, só 40,7% dos trabalhadores por conta de outrem e 46,2% dos trabalhadores independentes o fazem. Os estudantes são os que revelam uma procura maior da informação, sendo o único grupo que se situa acima dos 50%, ainda assim, num número pouco significativo, representando 53,3% (Gráfico 8).

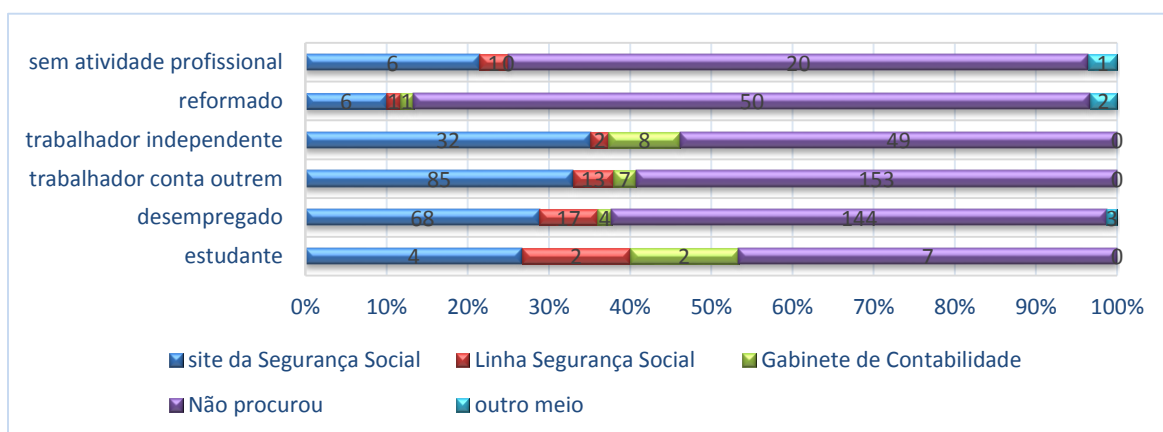


Gráfico 8: Procura informação vs situação face ao emprego dos clientes

Ainda relacionando esta variável com as habilitações literárias dos inquiridos, os resultados são os expetáveis, sendo diretamente proporcional a percentagem dos que procuram informação, evitando a deslocação ao posto de atendimento, com o nível de habilitações. Aqueles que possuem curso superior representam 53,9% do total dos inquiridos, mantendo-se a tendência decrescente para os que possuem até ao 4º ano, que representam 24,5% (Gráfico 9).

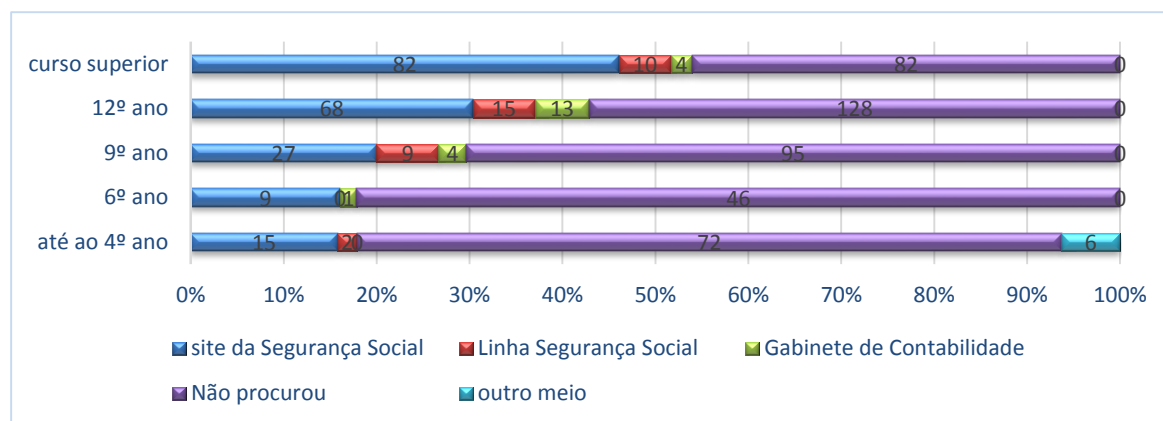


Gráfico 9: Procura de informação vs habilitações literárias dos clientes

Pergunta 2 – Hoje qual o assunto que o trouxe aos nossos Serviços?

Os resultados identificam em tempo real quais os motivos que levam os clientes aos serviços. Distribuem-se por 12 assuntos claramente referenciados, sendo que as prestações de desemprego representam a percentagem mais elevada com 16,7%, seguido de uma variável que os clientes identificaram como vários assuntos com 12,8%, com menos representatividade aparecem os assuntos relacionados com débitos que representam 1,6% (Tabela 2).

	N	%
Prestação Desemprego	115	16,7
Vários Assuntos	88	12,8
Prestações Familiares	71	10,3
Pagamento contribuições	62	9,0
Pensão	57	8,3
Prestação Doença/Parentalidade	49	7,1
Rendimento Social de Inserção/Complemento Solidário Idosos	43	6,3
Declaração remunerações	42	6,1
Trabalhadores independentes	32	4,7
Proteção jurídica	16	2,3
Cartão Europeu Seguro Doença	15	2,2
Débitos	11	1,6
Não responde	87	12,6
Total	688	100,0

Tabela 2: Motivo deslocação no dia dos clientes

Pergunta 3 – Qual o(s) assunto(s)/problema(s) que o traz mais vezes aos postos de atendimento durante o ano?

Na análise dos dados é bem patente o elevado número de clientes que procura os serviços para tratar de assuntos relacionados com prestações sociais, sendo que este grupo representa 54,5% do total dos inquiridos, seguindo-se a área das contribuições que representa 24,7%, outros assuntos que não foram identificados com 12,6%, Ação Social com 4,4% e Proteção Jurídica com 3,8% (Gráfico 10).

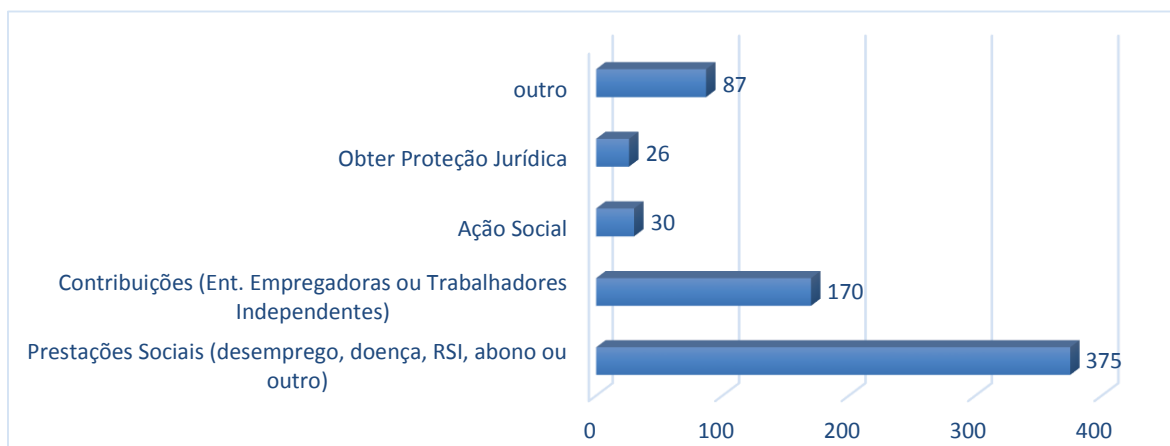


Gráfico 10: Área com maior procura pelos clientes

Pergunta 4 – Normalmente resolve o seu problema/necessidade após recorrer aos nossos serviços em quantas deslocações? (adaptado do inquérito original)

Da análise aos resultados verifica-se que uma esmagadora percentagem de inquiridos, 71,5%, refere resolver o assunto que os leva aos serviços após a 1ª deslocação. Os resultados positivos mantêm uma tendência decrescente, sendo que 15,3% necessita de se deslocar 2 vezes para resolver o mesmo assunto, o número de inquiridos que refere recorrer 3 vezes, 4 ou mais vezes e não tem opinião formada é muito semelhante correspondendo respetivamente a 4,4%, 4,2% e 4,7% do total (Gráfico 11).

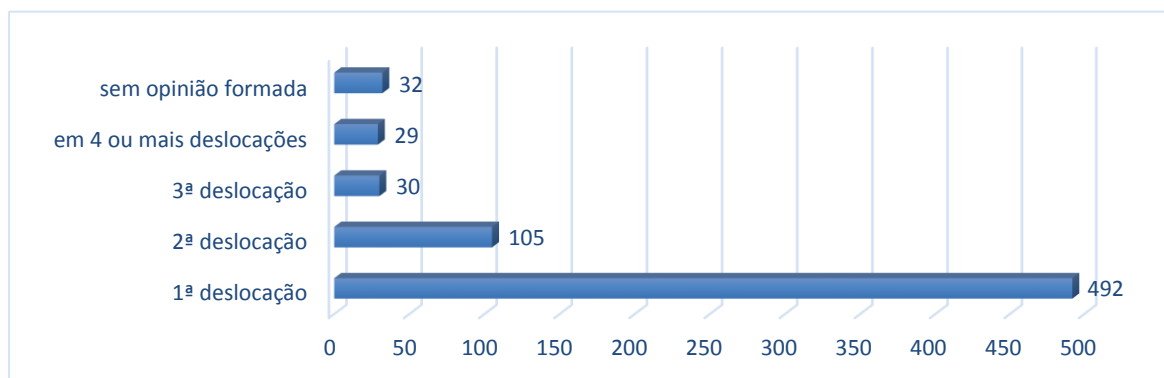


Gráfico 11: Número de deslocações dos clientes para resolver um problema

Ao cruzar esta variável com as habilitações literárias dos inquiridos, existem diferenças significativas no número de deslocações necessárias para resolver o problema entre os grupos formados pelas habilitações literárias. Parece haver uma tendência para que os clientes com curso superior, 79,8%, resolvam mais vezes os seus problemas na 1ª deslocação aos serviços, inversamente são o menor grupo a referir não ter opinião formada num total de 3,4% dos inquiridos. Os clientes com menor nível de habilitações académicas, são o grupo que demonstra necessitar de se deslocar mais vezes ao serviço, uma vez que apenas 64,2% resolve os problemas na 1ª deslocação, aqui também são o grupo que demonstra maior dificuldade em identificar a sua opinião (7,4%) (Gráfico 12).

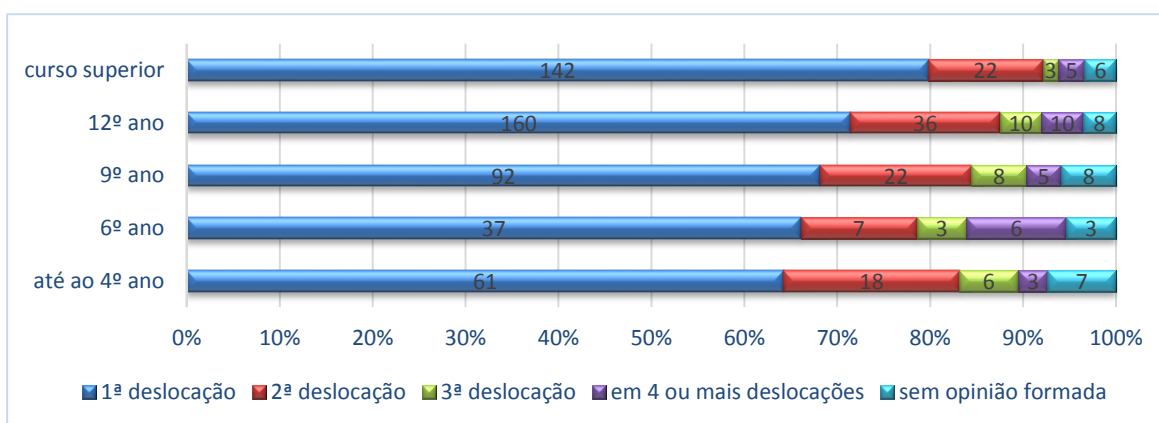


Gráfico 12: N.º deslocações vs habilitações literárias dos clientes

Ao comparar a situação face ao emprego dos inquiridos e o número de deslocações que consideram necessárias para resolver os assuntos/problemas, verifica-se que aqueles que os resolvem após o 1º contacto são os trabalhadores por conta de outrem, nomeadamente 79,8%, seguidos dos trabalhadores independentes, 78%. O grupo que necessita de mais deslocações para resolver os assuntos são os desempregados, com 8,7% dos inquiridos (Gráfico 13).

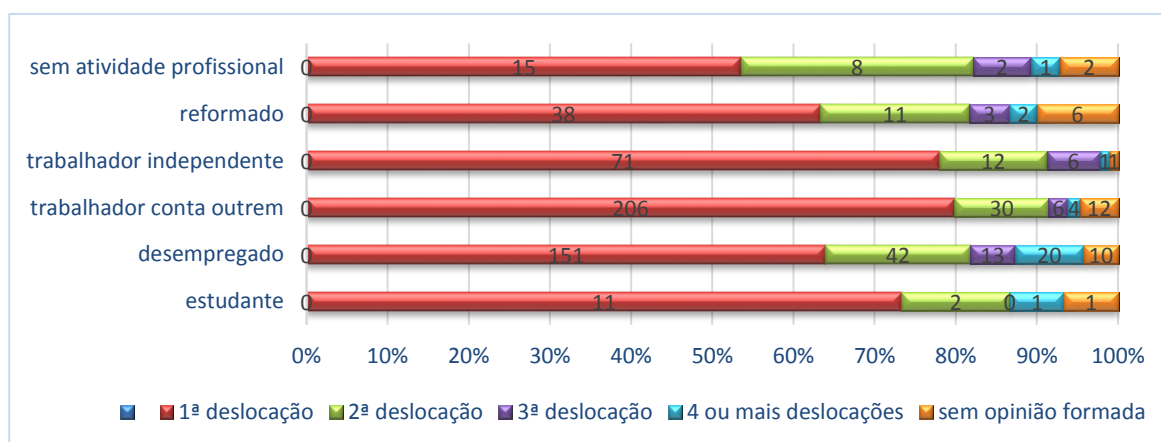


Gráfico 13: Número de deslocações vs situação face ao emprego dos clientes

Da comparação entre a área/assunto que leva mais clientes aos postos de atendimento com o número de vezes que necessita de se deslocar aos Serviços, permite-se concluir que há diferenças significativas no número de deslocações necessárias para resolver o assunto que trouxe o cliente de acordo com o tipo de problema. Ou seja, o número de deslocações necessárias depende do tipo de problemas verificando-se um menor número de deslocações para resolver problemas de contribuições, resolvidas em 83,5% dos utentes na 1ª deslocação. Já relativamente às prestações sociais, que correspondem à área que mais clientes leva a deslocarem-se aos postos de atendimento (54,5% conforme dados do gráfico 10), 66,4% dos inquiridos referem resolver os assuntos na 1ª deslocação. O número de pessoas que refere necessitar de se deslocar 4 ou mais vezes não é relevante em qualquer das áreas referenciadas (Gráfico 14).

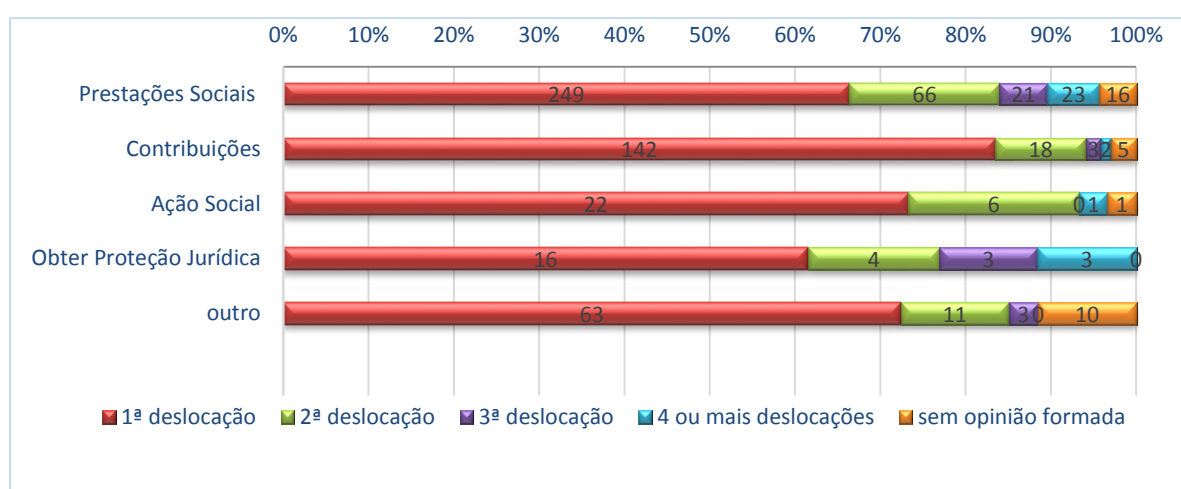


Gráfico 14: Número de deslocações dos clientes vs área/assunto

Quando se comparou a variável da resolução dos assuntos relativamente ao género, não se verificaram diferenças significativas neste cruzamento. Relativamente ao sexo masculino, 70,6% dos inquiridos refere resolver na 1ª deslocação e do sexo feminino identificam-se 72,1% dos inquiridos (anexo 9).

Pergunta 5 - Quando lhe é exigido a utilização da Segurança Social Direta para registar ou submeter informações, como procede normalmente? (adaptado do inquérito original)

Quando se analisa o meio e/ou procedimento que poderia diminuir o número de pessoas que se dirigem aos postos de atendimento, verifica-se que a percentagem que utiliza em casa esta modalidade sem ajuda é muito semelhante à percentagem que se dirige aos serviços e solicita ajuda, respetivamente, 38,4% e 34%. Dos inquiridos, aqueles que utilizam em casa a segurança social direta com ajuda são em igual percentagem aos que o fazem fora de casa com ajuda, 5,8% cada, 16% não responde ou não se aplica esta atuação (Gráfico 15).

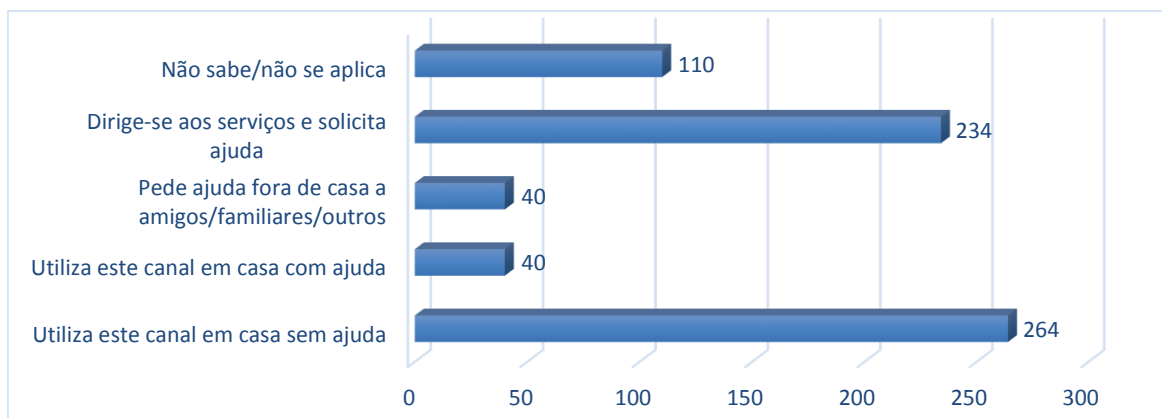


Gráfico 15: Utilização SSDireta pelos clientes

Pergunta 6 – Em média qual é o número de vezes por ano que se desloca aos nossos serviços?

A análise às respostas, demonstra claramente que 31,3% dos inquiridos identificam ser necessários deslocarem-se mais de 10 vezes ano ao serviço para resolver um problema, 24,9% refere a necessidade de se deslocar entre 3 e 4 vezes ano, num valor aproximado 22,8% deslocam-se entre 1 e 2 vezes e 14,5% desloca-se entre 5 e 10 vezes ano, os restantes inquiridos não respondem (Gráfico 16).

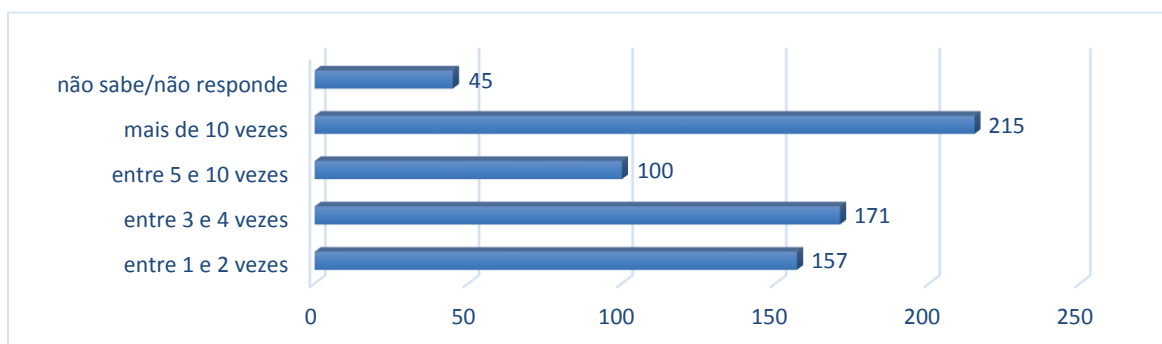


Gráfico 16: Nº de deslocações dos clientes aos serviços no ano

No cruzamento da variável do número de vezes que se desloca aos serviços com a situação face ao emprego, verifica-se que aqueles que se deslocam menos vezes no ano são os estudantes, 40% seguidos dos trabalhadores por conta de outrem, 30,6%. Entre os que se deslocam mais de 10 vezes ano encontramos os trabalhadores independentes, 52,7%, seguidos dos reformados, 30% e desempregados 29,7% (Gráfico 17).

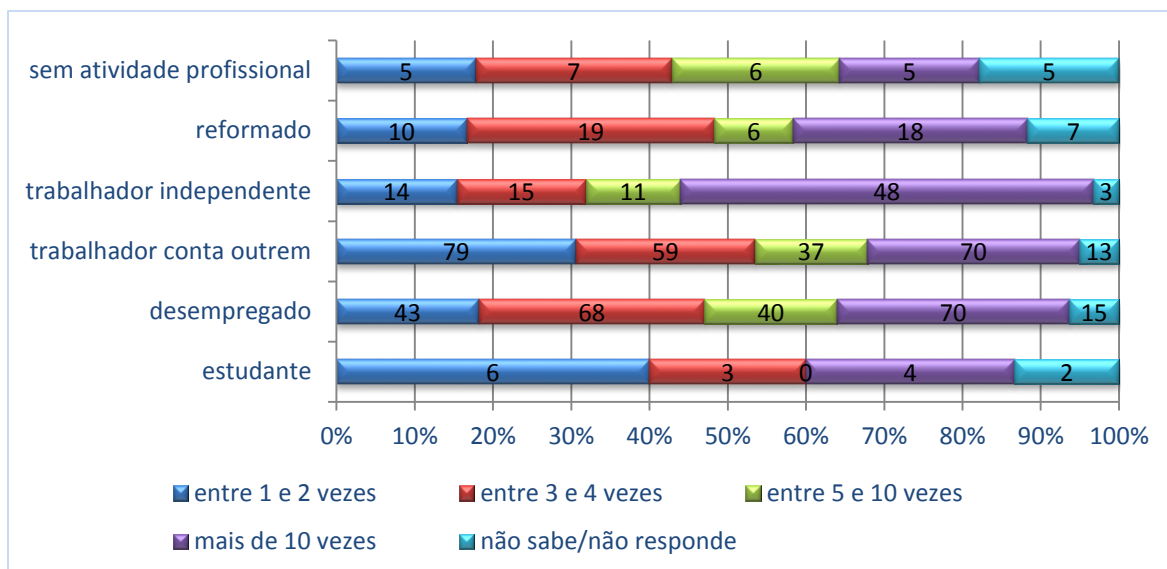


Gráfico 17: Nº deslocações dos clientes no ano vs situação face ao emprego

O cruzamento da variável referente ao número de vezes em que os inquiridos procuram o serviço por ano e área/assunto a tratar permite concluir que há diferenças significativas no número de deslocações necessárias para resolver o assunto que trouxe o cliente ao Serviço de Atendimento, de acordo com o tipo de problema. Ou seja, o número de deslocações necessárias depende do tipo de problemas verificando-se um menor número de deslocações ano, entre 1 e 2 vezes, na área da Proteção Jurídica, sendo esta referida por 11,5% dos clientes. Já no extremo oposto, 56,5% dos clientes, referem deslocar-se mais de 10 vezes ano para resolver problemas relacionados com contribuições. Na área das prestações o dado mais relevante prende-se com o número de clientes que procura os serviços entre 3 e 4 vezes/ano, 28,5% ao qual se seguem imediatamente os procuram o serviço mais de 10 vezes ano 24,5%. Salienta-se o reduzido número de inquiridos que não tem noção das vezes que se desloca aos serviços uma vez que só cerca de 6% dos inquiridos não sabe ou não responde (Gráfico 18).

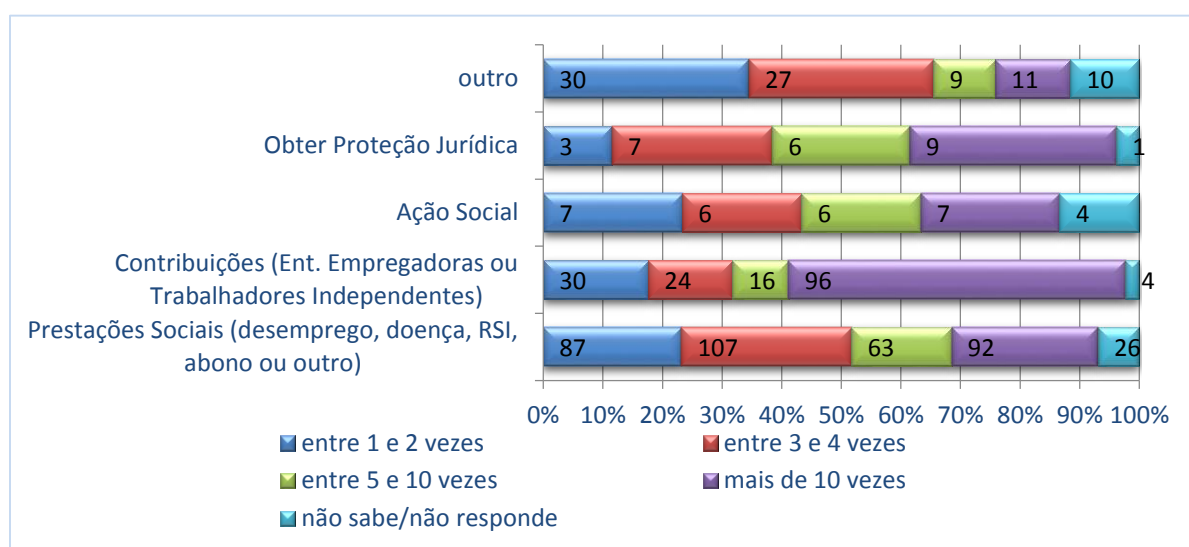


Gráfico 18: Número deslocações dos clientes no ano vs área procurada

Pergunta 7 - Qual o seu grau de satisfação global relativamente ao Centro Distrital de Viseu?

Quando se analisa o nível de satisfação global dos clientes relativamente à performance do ISS, I.P – Cdist Viseu, concluímos que, de uma forma geral, os clientes estão satisfeitos, sendo que 65,8% dos inquiridos refere estar satisfeito e 23,1% refere um nível de satisfação ainda superior, ou seja, muito satisfeitos. Ainda assim, 7% dizem estar insatisfeitos, 0,7% muito insatisfeitos e numa percentagem equivalente a metade daqueles (3,3%) não sabem ou não respondem (Gráfico 19).

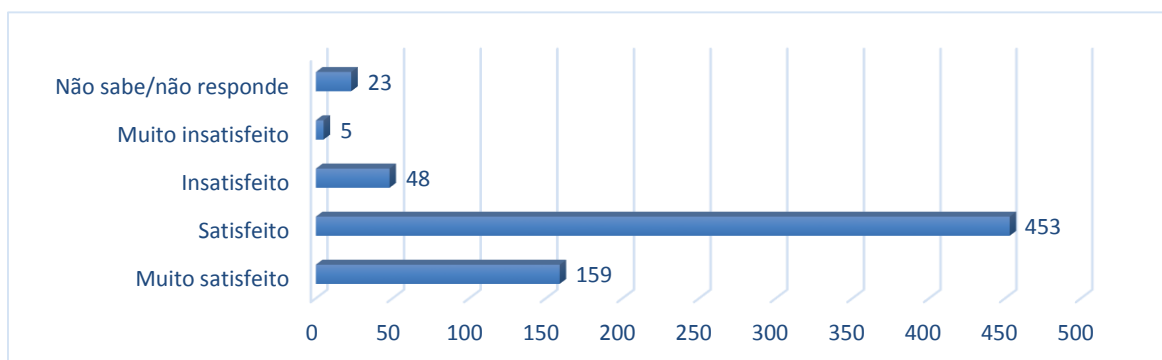


Gráfico 19: Nível satisfação dos clientes do Centro Distrital de Viseu

Pergunta 8 - Qual o seu grau de satisfação relativamente à Segurança Social quando comparado com outros Serviços Públicos?

Quando se pede aos clientes para compararem o grau de satisfação da Segurança Social com outro serviço público, os resultados são claramente positivos, sendo que neste quadrante se incluem 87% das respostas. Este grupo divide-se equitativamente em dois. Um que representa 44,5% dos inquiridos que consideram que o grau de satisfação é equivalente aos outros Serviços e um segundo grupo com o valor global de 42,5% que consideram um grau de satisfação superior aos outros serviços públicos. Destes, 13,1% dos clientes referem estar muito mais satisfeitos, e 29,4% consideram-se mais satisfeitos. Ainda assim, 10% dos inquiridos atribui uma classificação negativa, e os restantes 3% não sabem ou não respondem à questão (Gráfico 20).

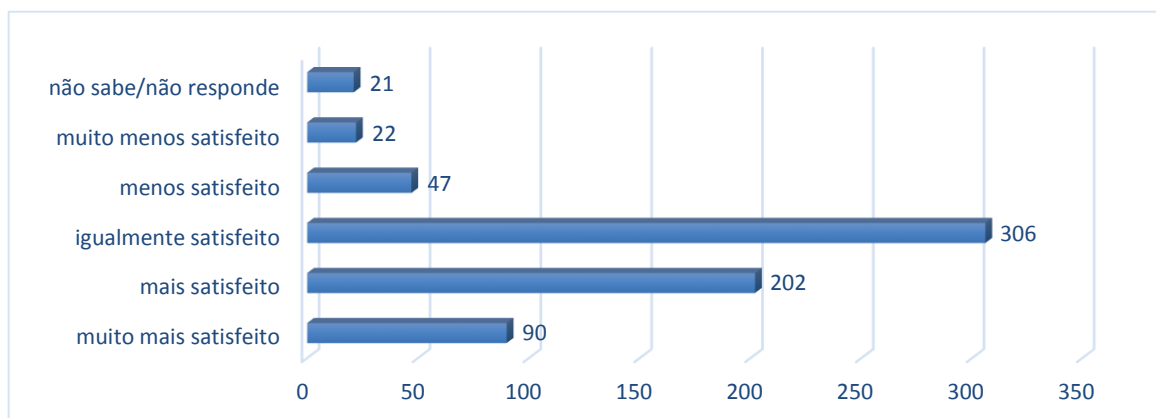


Gráfico 20: Grau de satisfação dos clientes da Segurança Social

Pergunta 9 - Na sua opinião, qual o serviço público que melhor o satisfaz?

O serviço público com maior número de respostas foi a Segurança Social, o 2º serviço que mais agrada é a Autoridade Tributária, referenciado por 7,6%, seguido dos Serviços de Saúde, com uma percentagem de 3,9%, os restantes Serviços referidos por 4,5% dos inquiridos referem-se à Educação, Instituto de Emprego e Formação Profissional (IEFP), Guarda Nacional Republicana (GNR), Câmara Municipal e Junta de Freguesia. Estes foram agrupados na referência denominada “outros” uma vez que nenhum ultrapassavam 10 respostas cada. É de salientar o número elevado de inquiridos que não responde, que considera que todos são equiparados e que responde nenhum, nomeadamente, 40,7%, 7,1% e 8% (Gráfico 21).

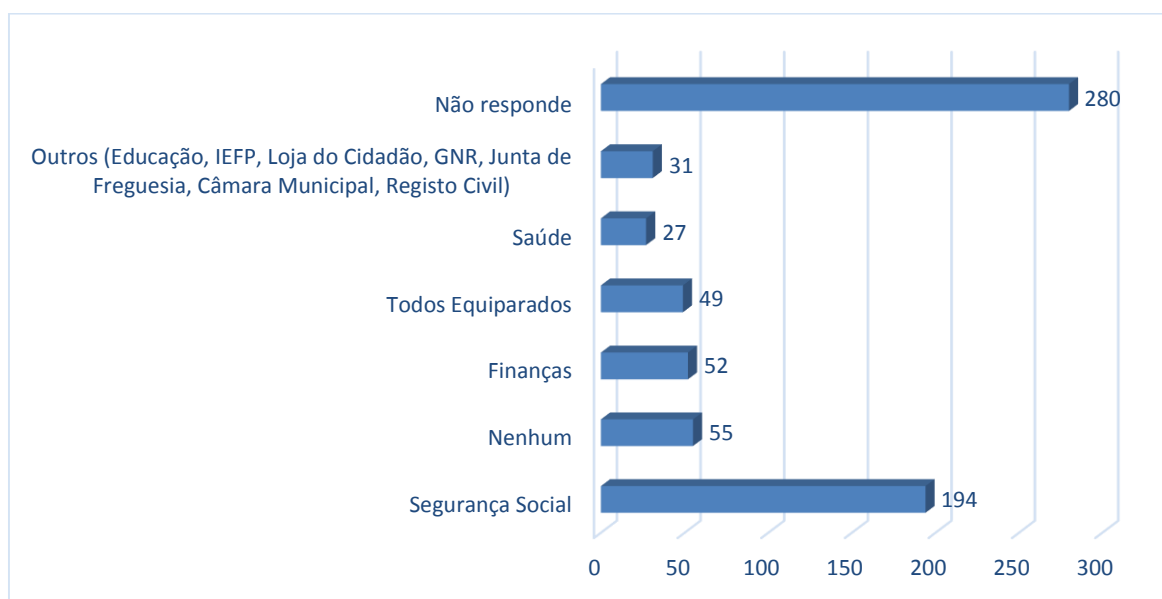


Gráfico 21: Distribuição Serviços que mais satisfazem os clientes

Pergunta 10 - Opinião sobre os Serviços Centro Distrital Viseu

Esta pergunta engloba um conjunto de 15 questões avaliadas qualitativamente da seguinte forma: 1 – Totalmente inadequado, 2 – Inadequado, 3 – Pouco adequado, 4 – Adequado, 5 – Muito adequado, 6 – Totalmente adequado

Tentou-se desta forma, realizar um conjunto de questões de resposta rápida e que permitisse a aplicação das mesmas aos dois grupos diferentes, os clientes e os colaboradores, aplicando as dimensões do modelo SERVQUAL.

Esmiuçando, desta feita a análise a cada um dos itens questionados permite-se retirar as seguintes conclusões, que servem de indicador de referência.

Ao analisar o gráfico da distribuição das respostas, constata-se rapidamente que os inquiridos utilizaram toda a escala para responder ao questionário, sendo que a classificação de adequado e muito adequado, é a classificação dominante (Gráfico 22).

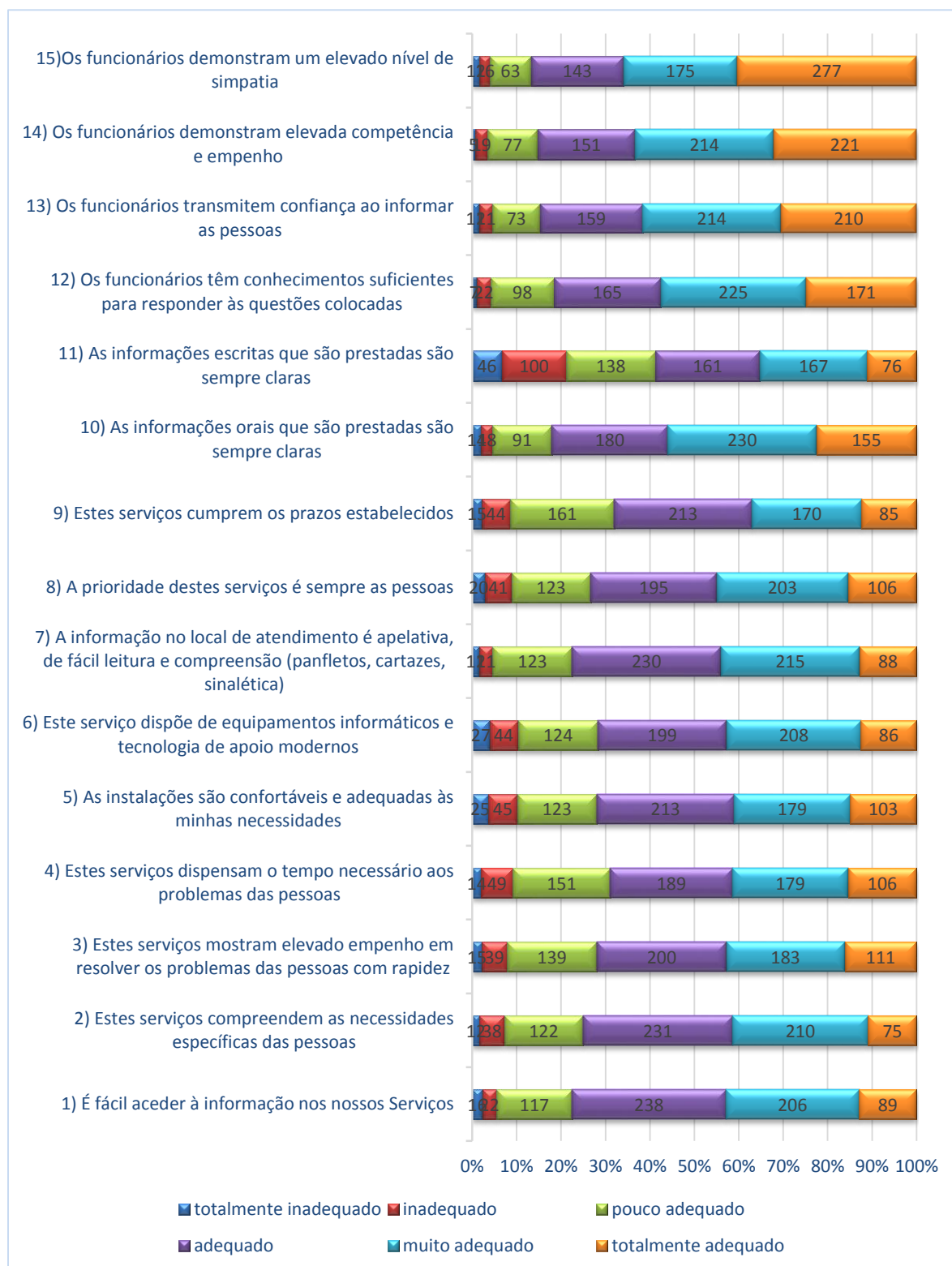


Gráfico 22: Distribuição da classificação atribuída pelos clientes de totalmente inadequado a totalmente adequado

Optou-se por uma análise tendo por base a classificação atribuída (Gráfico 23), donde se obteve que:

Classificado com valor 1 – Totalmente inadequado, foi utilizado em 250 respostas, sendo um valor claramente negativo, também foi o menos utilizado (corresponde a 2,4% das respostas) e a pior avaliação foi atribuída por 46 dos inquiridos à questão nº 11, que refere a qualidade das comunicações escritas. A questão que mereceu menos respostas negativas, apenas 5, foi a questão 14, que refere que os funcionários demonstram elevada competência e empenho;

Classificado com valor 2 – Inadequado, foi utilizado em 539 respostas, refere-se ainda a um valor negativo, tendo sido o segundo menos usado em termos percentuais, cerca de 5,2% das respostas. A questão nº 11, foi novamente a que teve maior número de respostas classificadas com 2, ou seja 100 respostas. A questão nº 15 foi a que obteve menos respostas com esta classificação, 16, que se refere ao nível de simpatia dos colaboradores. As restantes 423 respostas distribuem-se sem grande relevância;

Classificado com valor 3 – Pouco adequado, apesar de já se tratar de um resultado intermédio, considera-se que a barreira entre o valor positivo e o negativo é muito ténue. Esta classificação foi atribuída a 1723, que corresponde a 16,7% das respostas, sendo que já se considera um valor com alguma relevância. Esta classificação foi atribuída mais vezes, 161, à questão nº 9, que refere que os serviços cumprem o prazo estabelecido. A questão nº 15, que refere o nível de simpatia dos colaboradores, foi novamente a que obteve menos respostas com esta classificação, 63;

Classificado com valor 4 – Adequado, trata-se de um resultado claramente positivo, que satisfaz os inquiridos que utilizaram este valor em 2867 respostas, ou seja em 27,8%. A questão nº 1, que refere a facilidade de aceder à informação, foi a que obteve maior número de respostas com este valor, 238, contudo, aquele valor varia em algumas décimas das respostas dadas às questões nº 2 e nº 7 que correspondem respetivamente à compreensão das necessidades das pessoas e o tipo de informação disponível nos postos de atendimento. Também aqui a resposta onde menos foi utilizado o valor 4, foi na questão nº 15 que refere o nível de simpatia dos colaboradores, sendo referido em 143 respostas;

Classificado com valor 5 – Muito adequado, é um resultado bastante positivo e utilizado em 2978 respostas, ou seja foi o valor dominante com 28,9% das respostas. A questão nº 10, que refere a clareza das informações orais, foi classificada com valor 5 em 230 respostas, sendo que a questão nº 2, que diz respeito à compreensão das necessidades das pessoas, obteve um número de resposta muito próximo. A questão nº 11, que se relaciona com a clareza das informações escritas, obteve 167 respostas, que representa o menor número de respostas;

Classificado com valor 6 – Totalmente adequado, sendo o resultado que demonstra a satisfação total, foi utilizado em 1959 respostas, em 19% das respostas. A questão nº 15, relacionada com a

simpatia dos colaboradores, obteve 277 respostas com valor 6, ou seja, o maior número de respostas. A questão nº 2, que refere a compreensão das necessidades das pessoas, foi a que obteve menor número de respostas com valor 6, com 75 respostas, seguindo-se logo a questão nº 11 com 76 respostas e que se relaciona com a clareza das informações escritas.

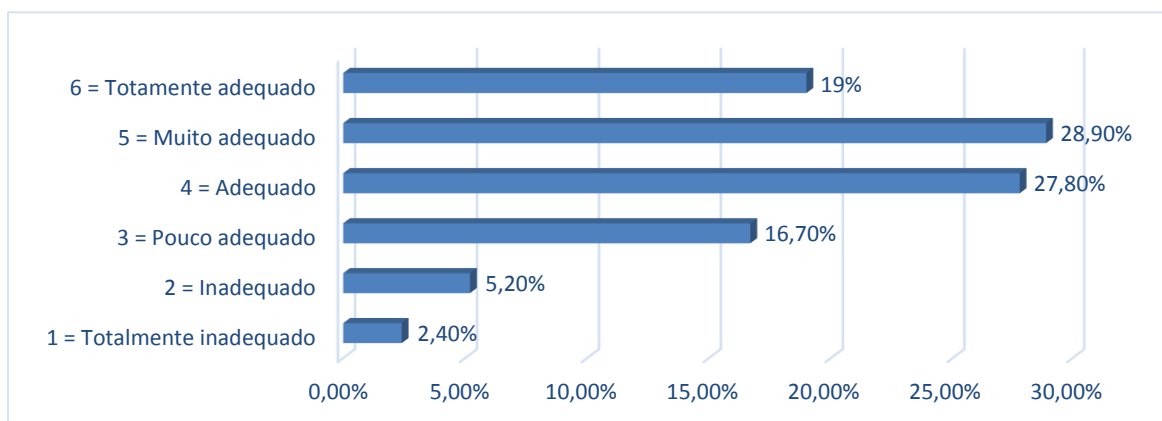


Gráfico 23: Resumo das classificações atribuídas pelos clientes

Observando o número considerável da amostra, achou-se oportuno aprofundar a análise desta questão, apurando a medida estatística de localização, nomeadamente, a média de todas as respostas e a moda, sendo que esta se refere à variável utilizada com mais frequência. Estes valores consideram-se um contributo para confirmação dos resultados (Tabela 3).

	Média	Moda
1 - É fácil aceder à informação nos nossos Serviços	4,25	4,00
2 - Estes serviços compreendem as necessidades específicas das pessoas	4,18	4,00
3 - Estes serviços mostram elevado empenho em resolver os problemas das pessoas com rapidez	4,21	4,00
4 - Estes serviços dispensam o tempo necessário aos problemas das pessoas	4,15	4,00
5 - As instalações são confortáveis e adequadas às minhas necessidades	4,14	4,00
6 - Este serviço dispõe de equipamentos informáticos e tecnologia de apoio modernos	4,13	5,00
7 - A informação no local de atendimento é apelativa, de fácil leitura e compreensão (panfletos, cartazes, sinalética)	4,28	4,00
8 - A prioridade destes serviços é sempre as pessoas	4,22	5,00
9 - Estes serviços cumprem os prazos estabelecidos	4,07	4,00
10 - As informações orais que são prestadas são sempre claras	4,54	5,00
11 - As informações escritas que são prestadas são sempre claras	3,77	5,00
12 - Os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às questões colocadas	4,59	5,00
13 - Os funcionários transmitem confiança ao informar as pessoas	4,71	5,00
14 - Os funcionários demonstram elevada competência e empenho	4,77	6,00
15 - Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia	4,87	6,00
Total	4,32	

Tabela 3: Média e moda resultante da classificação dos clientes

Assim e em termos médios, os clientes percecionam o desempenho dos Serviços do Centro Distrital de Viseu como adequado. A média das 15 respostas situa-se nos 4,32 pontos numa escala de 1 a 6, sendo que as questões n.ºs 10, 12, 13, 14 e 15 apresentam um valor superior à média e todas as restantes questões apresentam um valor inferior à média. Os valores extremos correspondem à questão n.º 11, ou seja, à clareza das notificações escritas, com um valor de 3,77 e o valor máximo corresponde à questão n.º 15, que se relaciona com a simpatia dos colaboradores com o valor de 4,87 que se posiciona muito próximo do muito adequado.

Apenas a questão relacionada com a clareza das notificações escritas tem um valor médio de 3,77, ou seja, pouco adequado. Salienta-se o facto de nenhum item apresentar uma média correspondente a valores de referência negativos ou muito positivos. Já relativamente à moda, os valores variam entre 4 e 6, sendo que estes correspondem claramente a valores positivos (Tabela 3).

Conforme foi referido no ponto 4.3, neste conjunto de questões utilizou-se as dimensões previstas no modelo SERVQUAL. A cada questão fez-se corresponder uma dimensão conforme se descreve:

- ✓ Tangibilidade – Relaciona-se com as questões número 1, 5, 6 e 7
- ✓ Confiança – Relaciona-se com as questões número 3, 10, 11 e 13
- ✓ Capacidade de Resposta – Relaciona-se com as questões número 2 e 12
- ✓ Fiabilidade – Relaciona-se com as questões número 4, 8 e 9
- ✓ Empatia – Relaciona-se com as questões número 14 e 15

Quando se relacionou as questões com as respetivas dimensões, a média apurada das cinco dimensões é de 4,32 pontos, ou seja, adequado. O desvio padrão com o valor menor, verifica-se na dimensão “Tangibilidade”, o que permite concluir que a totalidade das respostas se encontra mais perto do valor médio. Já na variável “Empatia” o desvio padrão é o mais elevado. De uma forma global e identificado o desvio padrão que se situa muito perto de 1 valor (entre 0,93 e 1,12), pode-se concluir que no cruzamento das questões com as suas dimensões, as respostas no mínimo situam-se no nível 3, que corresponde ao pouco adequado, e no máximo no nível 5, sendo que corresponde ao muito adequado (Tabela 4).

	Tangibilidade	Confiança	Capacidade	Fiabilidade	Empatia
	de resposta				
Média	4,20	4,30	4,39	4,14	4,82
Desvio padrão	0,93	1,01	0,98	1,07	1,12
Mínimo	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Máximo	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Tabela 4: Dados estatísticos obtidos da relação entre as questões e as dimensões associadas

Continuando a análise do grupo de 15 questões incluídas na pergunta 10, procedeu-se ao cruzamento de algumas delas com as características sócio económicas dos inquiridos, e com outras questões colocadas durante o inquérito, sendo o resultado o seguinte:

Quando se cruzou a questão 2 e a questão 9 com os grupos formados pelas faixas etárias, e os grupos formados pelos níveis de habilitações literárias dos clientes, verifica-se que a tendência de resposta é exatamente a mesma para os dois grupos. A classificação mais vezes atribuída corresponde ao “adequado”, em mais de 31% dos inquiridos, e a menos atribuída ao “totalmente inadequado” em cerca de 2% dos inquiridos. Os resultados obtidos permitem concluir que em ambas as questões não há diferenças significativas, uma vez a resposta não é influenciada pela faixa etária e/ou do nível de habilitações dos inquiridos. Ou seja, quer se situe na faixa etária 16 a 24 anos, ou mais de 60 anos, assim como nas habilitações literárias até à 4ª classe ou possuir curso superior a classificação atribuída mantém-se constante. (figura 1 e anexos 10 e 11).

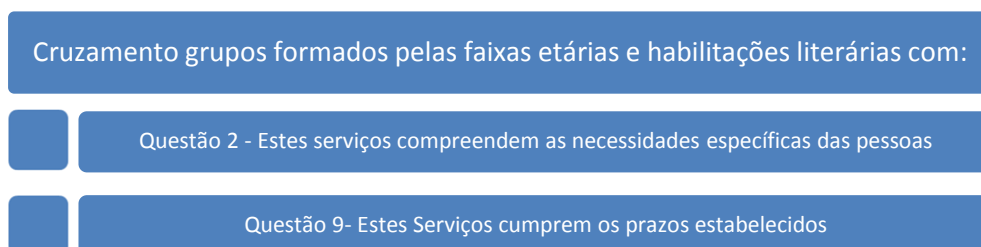


Figura 1: Cruzamento das questões 2 e 9 com as habilitações literárias dos clientes

Da análise resultante do cruzamento das questões 3, 4 e 11 com o número médio de deslocações/ano, aos postos de atendimento, não se verifica a existência de diferenças significativas na opinião manifestada. Do cruzamento das três questões regista-se uma tendência para atribuir uma classificação mais elevada por parte dos inquiridos que resolvem o problema na 1ª deslocação que vai diminuindo até aqueles que resolvem na 4ª ou mais deslocações. Ainda assim, a classificação dominante corresponde ao “adequado”, sendo que a moda corresponde aos inquiridos que resolvem o problema na 1ª deslocação (figura 2 e anexo 12), facto que corrobora os dados obtidos e já apresentados no gráfico 11.

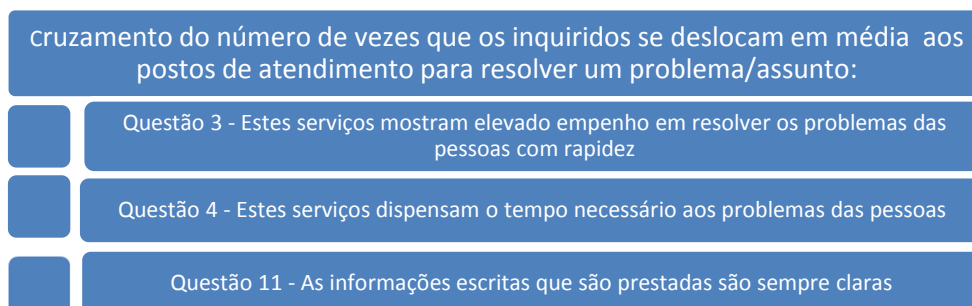


Figura 2: Cruzamento das questões 3, 4 e 11 e o nº de deslocações dos clientes por ano

Da análise resultante das questões 10 e 12 com o número de vezes que o cliente se desloca aos Serviços já se verificam diferenças com significado estatístico. Do cruzamento das duas questões com o número de deslocações no ano aos Serviços de Atendimento verifica-se que a moda corresponde ao “adequado”. Porém na questão 10 a classificação “muito adequado” diminui com o aumento do número de deslocações, enquanto a classificação “adequado” aumenta relativamente ao número de deslocações aos Serviços. Na questão 12 os resultados demonstram uma tendência de atribuição de “muito adequado” pelos inquiridos que se deslocam mais vezes aos Serviços (figura 3 e anexo 13). Pode-se assim concluir que quem se desloca mais vezes aos Serviços parece ter uma opinião mais favorável nestas questões.

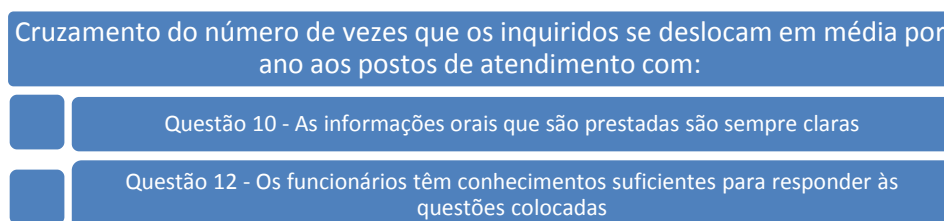


Figura 3: Cruzamento das questões 10 e 12 e o nº de deslocações dos clientes por ano

Neste conjunto de análises, há diferenças com significado estatístico nas questões 1, 5 e 6. No cruzamento das questões 1 e 5 a moda situa-se no “adequado” com 34,6% e 31% respetivamente. Na questão 1 a percentagem mais elevada é atribuída à classificação “adequado” para um nível de “satisfeito” em 38,4% dos inquiridos. Na questão 5 verifica-se que a tendência de atribuição de classificações negativas, acompanha o nível de insatisfação com o serviço. Já na questão 6, a moda corresponde ao “muito adequado” e realça-se o facto de que quem atribui em maior percentagem a classificação de “adequado” diminui o nível de satisfação com o Serviços e quem considera o serviço “muito adequado” são também os que se consideram mais satisfeitos com o nível de desempenho (figura 4 e anexo 14).

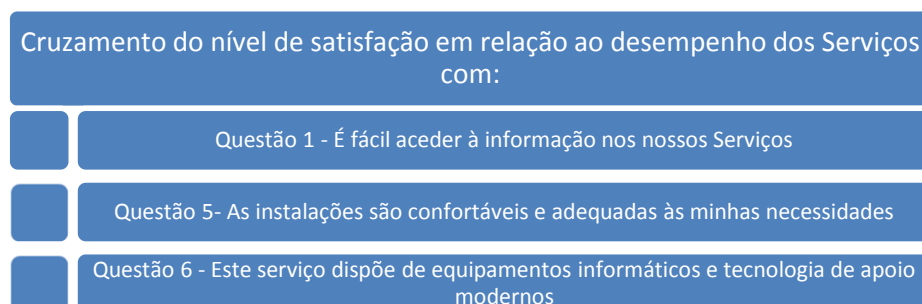


Figura 4: Cruzamento questões 1, 5 e 6 e o nível de satisfação dos clientes

Do cruzamento das 3 questões com o grau de satisfação da Segurança Social quando comparado com os outros Serviços, resulta que: na questão 7 a classificação mais elevada corresponde ao “adequado” com 33,4% das respostas dos inquiridos e nas questões 8 e 13 a classificação mais elevada correspondeu ao “muito adequado” com 29,5% e 31,1% das respostas. O que se verifica é que quem está mais satisfeito com os Serviços da Segurança Social tem uma opinião mais favorável nestas questões, ou seja, à medida que atribuem uma classificação mais positiva demonstram que estão mais satisfeitos com o desempenho do Serviço (figura 5 e anexo 15).

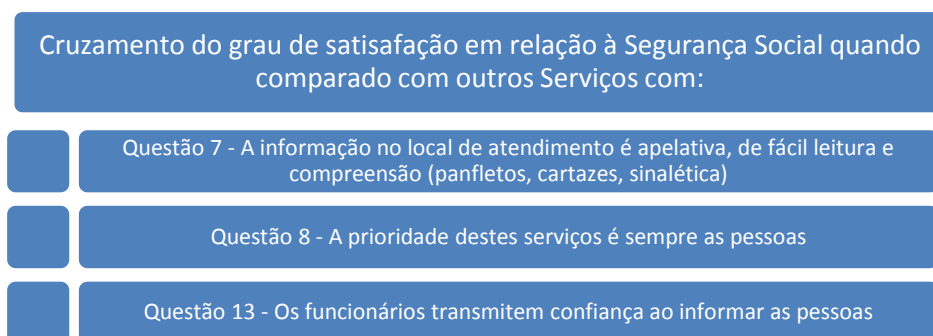


Figura 5: Cruzamento das questões 7, 8 e 13 com o grau de satisfação dos clientes comparativamente a outros serviços

4.5 Resultado dos Inquéritos aos Colaboradores

Conforme já se referiu, neste estudo também se auscultaram as perceções dos colaboradores do Cdist Viseu, numa análise interna das perceções dos colaboradores relativamente às opções dos clientes, pelo que importa, desde logo, fazer a análise exaustiva dos resultados dos inquéritos realizados a estes.

Do total dos 106 inquiridos, 34 são do sexo masculino e 72 do sexo feminino, o que corresponde respetivamente a 32,1% e 67,9%, verificando-se uma predominância relevante das mulheres em relação aos homens (Gráfico 24).

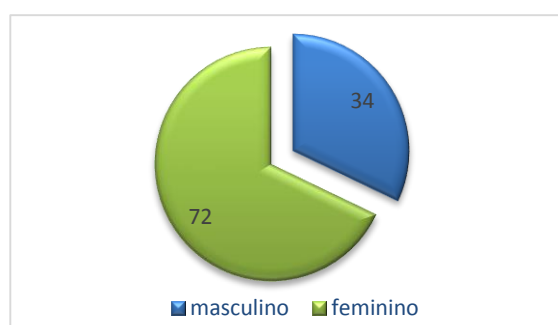


Gráfico 24: Distribuição dos colaboradores por género

Relativamente à faixa etária dos colaboradores, a faixa dos 35 aos 54 anos representa 70,8%, dos inquiridos, a faixa dos 55 anos e mais corresponde a 21,7%, e 7,5% situam-se entre os 18 e os 34 anos (Gráfico 25).

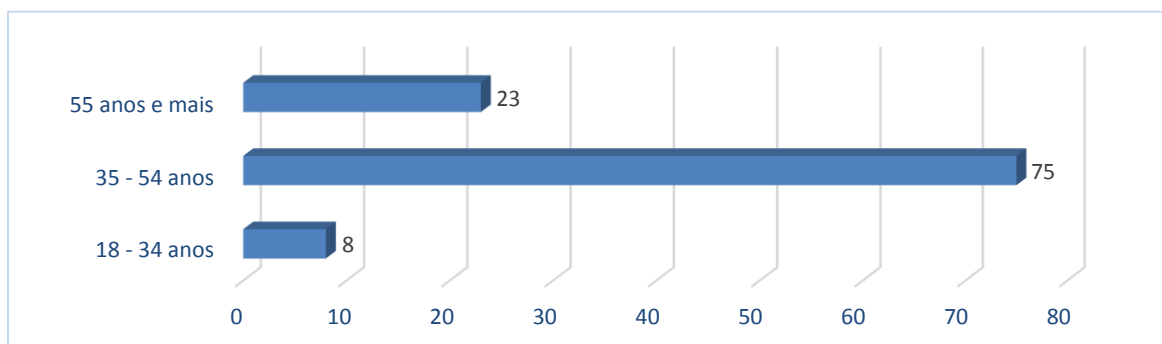


Gráfico 25: Faixas etárias dos colaboradores

Já relativamente às habilitações literárias, os colaboradores com o 12º ano representam a percentagem de maior relevo correspondente a 48,1%, logo a seguir surgem os que possuem curso superior que são 38,7% dos colaboradores, seguem-se 8,5% que possuem menos que o 12º ano. Os colaboradores que possuem bacharelato, mestrado e frequência de curso superior representam respetivamente 2,8%, 0,9% e 0,9% (Gráfico 26).

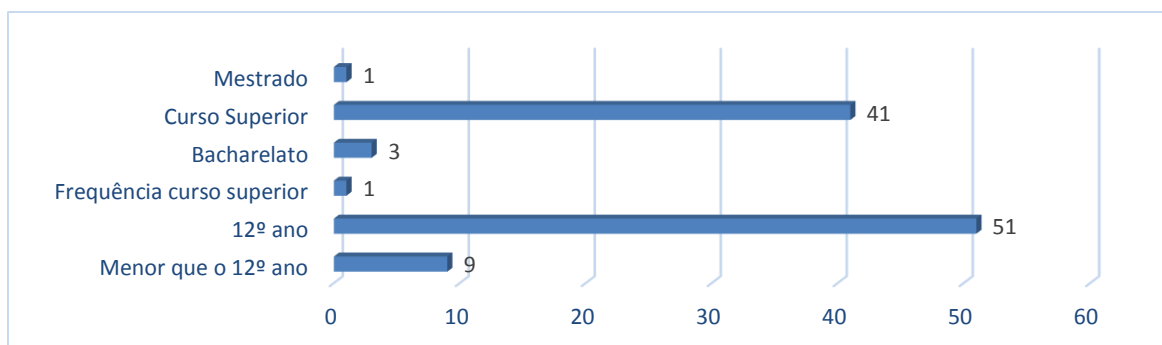


Gráfico 26: Habilitações Literárias dos colaboradores

Em relação às carreiras profissionais, os 106 colaboradores distribuem-se da seguinte forma: a carreira de Assistente Técnico é a carreira dominante com 65,1% dos colaboradores, os Técnicos Superiores representam 32,1% e os colaboradores da carreira de Assistente Operacional representam 2,8% (Gráfico 27).

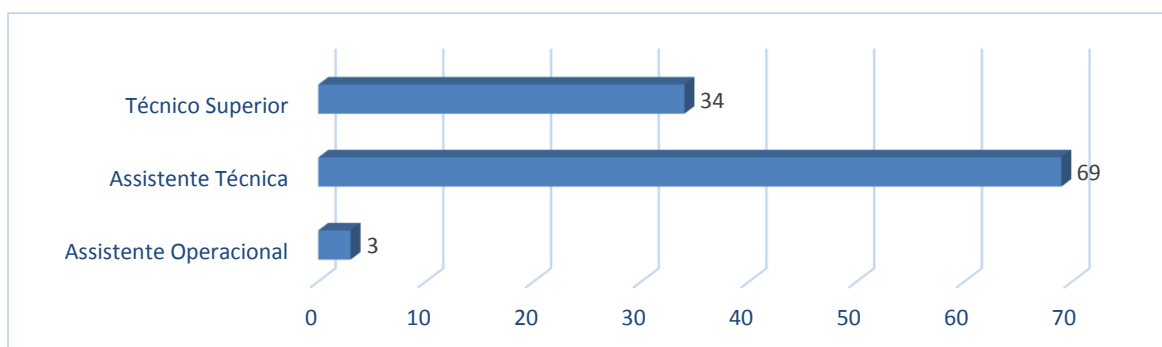


Gráfico 27: Distribuição dos colaboradores por categoria profissional

Quando se analisa o tempo de serviço dos colaboradores, é facilmente perceptível que a maioria dos inquiridos, 63,2%, possui uma antiguidade entre 11 e 20 anos. Há mais de 21 anos exercem atividade profissional neste serviço, cerca 28,3%. Aqueles que possuem uma antiguidade entre 1 e 5 anos são 4,7% e os restantes colaboradores, 3,8%, tem uma antiguidade entre 6 e 10 anos (Gráfico 28).

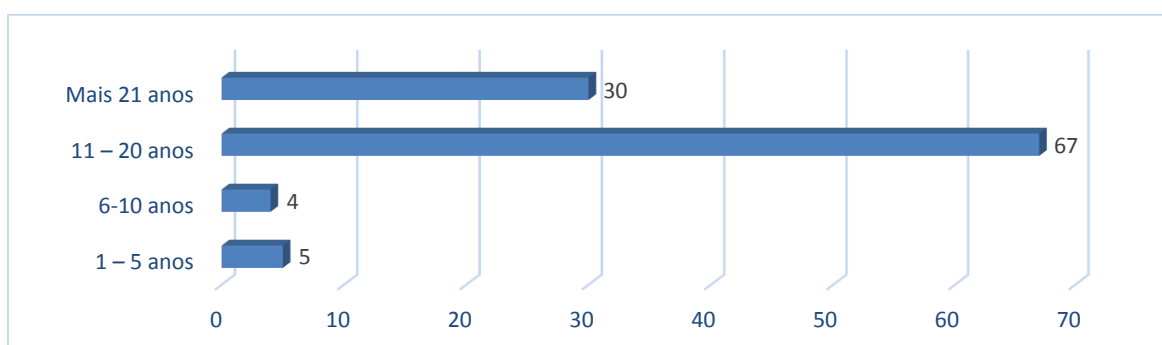


Gráfico 28: Antiguidade na carreira dos colaboradores

Do total dos inquiridos, 19,8% eram dirigentes e os restantes 80,2%, colaboradores sem exercício de chefia (Gráfico 29).

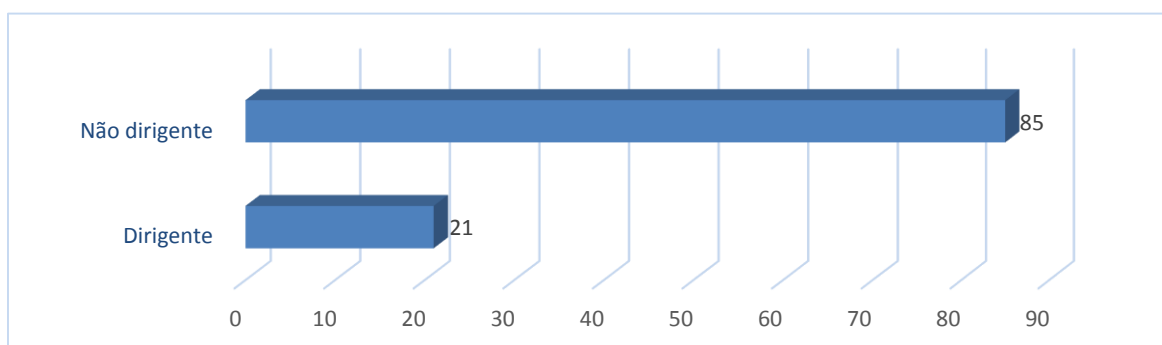


Gráfico 29: Exercício funções dirigentes

Passando, de seguida, à análise das respostas dos colaboradores, resulta que:

Pergunta 1 - Na sua opinião e de uma forma geral os nossos clientes antes de se dirigirem aos postos de atendimento procuraram informação através de outros canais?

A perceção dos colaboradores é clara, 63 responderam não e 43 responderam sim, correspondendo respetivamente a 59,4% e 40,6%, das respostas.

Quando se pediu aos que responderam que responderam sim, que referissem qual o meio que percecionavam de maior procura, os colaboradores em regra associam dois meios, sendo que 95,2% refere que os clientes recorrem ao *site*, ainda que associado a outro meio (Tabela 5).

	N	%
Gabinete de Contabilidade	4	3,8
Linha Segurança Social, Gabinete de Contabilidade	1	,9
Site da Segurança Social	15	14,2
Site da Segurança Social, fontes informais	3	2,7
Site da Segurança Social, Funcionários amigos	1	,9
Site da Segurança Social, Gabinete de Contabilidade	5	4,7
Site da Segurança Social, Linha Segurança Social	13	12,3
Vizinhos, casos conhecidos	1	,9
Total	106	100,0

Tabela 5: Canais que os colabores indicam como preferenciais dos clientes

Pergunta 2 - Na sua opinião quais as áreas/assuntos que os clientes mais procuram no atendimento presencial?

Um resultado curioso é que, sendo dada a possibilidade de identificarem no máximo 2 áreas que os clientes mais procuram, 94% dos colaboradores refere as prestações sociais, quer seja de forma isolada ou associada a outra área. Verifica-se que as prestações sociais associadas a ação social são referidas por 37,7% dos colaboradores. Apenas 1 colaborador responde “não sei”, o que parece demonstrar que os colaboradores têm uma perceção claramente identificável do motivo que leva os clientes a deslocarem-se aos postos de atendimento (Gráfico 30).

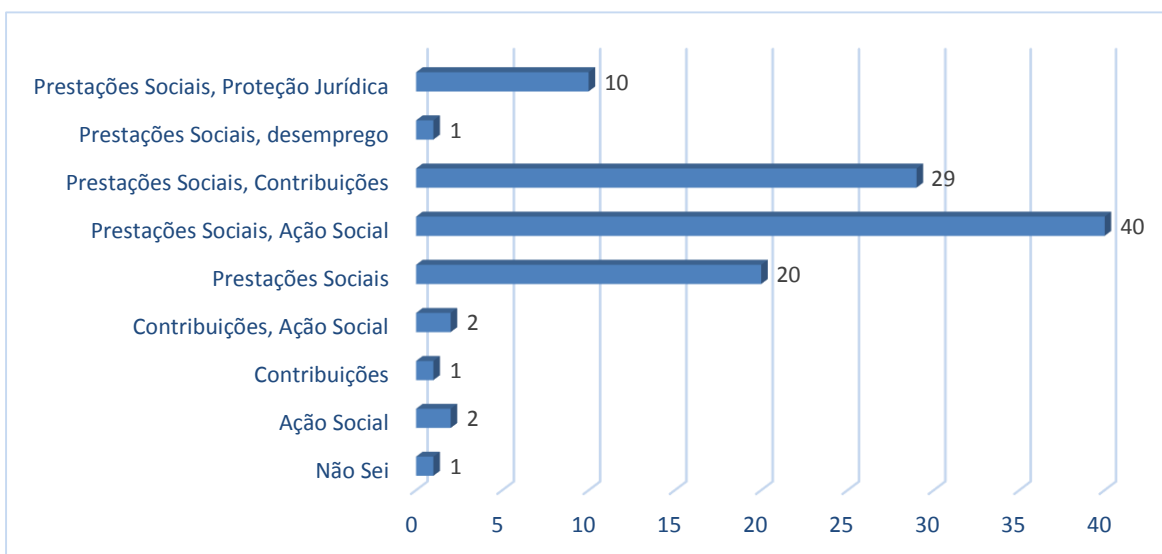


Gráfico 30: Áreas referidas pelos colaboradores como mais procuradas pelos clientes

Pergunta 3 - Na sua opinião e de uma forma geral, o número de vezes que o nosso cliente procura os nossos serviços é: (adaptado do inquérito original)

Procurou-se perceber se na opinião dos colaboradores, os clientes procuraram os Serviços do Cdist Viseu mais vezes que o necessário, sobrecarregando os postos de atendimento. Curiosamente, o grupo divide-se naqueles que têm duas opiniões distintas: 49,1% refere que os clientes procuram os serviços as vezes necessárias, já 37,7% considera que a procura é excessiva, identificando-a como, muito mais vezes que o necessário (Gráfico 31).

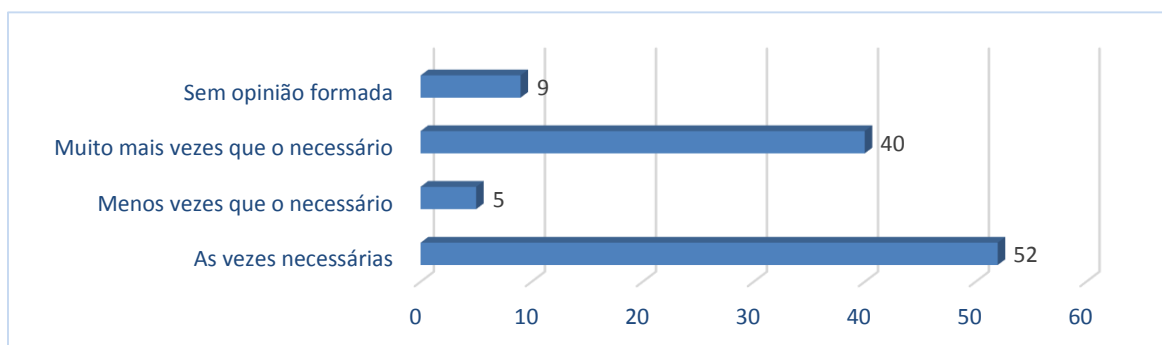


Gráfico 31: Perceção dos colaboradores relativamente à necessidade de procura dos serviços pelos clientes

Pergunta 4 - Na sua opinião e de uma forma geral, as razões pelas quais o nosso cliente procura os nossos serviços são: (adaptado do inquérito original)

Nesta pergunta pretendia-se perceber quais os motivos que os colaboradores atribuíam ao facto do número de atendimentos ser tão elevado. Foi-lhes dada a possibilidade de efetuarem duas escolhas sendo que 30 colaboradores optaram por indicar só um motivo, enquanto 76 indicaram 2 motivos. Os colaboradores identificam numa percentagem muito semelhante, 3 motivos: 31,8% das respostas referem a necessidade que o cliente tem identificar o que necessita, saber exatamente qual a informação que procura motivo pelo qual, procura a ajuda dos colaboradores. 30,2% das respostas dizem respeito à perceção que os colaboradores têm quanto à compreensão das comunicações escritas e na mesma percentagem, 30,2% das respostas prendem-se com uma dimensão já abordada neste estudo, a confiança. Os clientes sentem uma maior confiança na informação através do canal presencial (Tabela 6).

Motivos	Nº respostas
Não conhece outros meios disponíveis	9
Não sabe usar os outros meios disponíveis	0
Não confia nos outros meios	5
Tem dificuldade em identificar o que necessita e procura a ajuda do colaborador	58
Não compreende as nossas comunicações escritas	55
A resposta presencial transmite-lhe maior confiança	55
Total	182

Tabela 6: Motivos de deslocação aos Serviços referidos pelos colaboradores

Pergunta 5 - Quando lhes é exigido a utilização da Segurança Social Direta para registar ou submeter informações, normalmente:

Pretendeu-se perceber qual era a perceção dos colaboradores, relativamente à dificuldade/facilidade dos clientes em utilizarem o *site* da Segurança Social Direta enquanto canal único e obrigatório para submissão de documentos. Nesta pergunta, 80,2% dos inquiridos não hesitam em referir a dificuldade de utilização do mesmo, sendo que 49,1%, refere que os clientes se dirigem aos Serviços e solicitam ajuda, e 31,1% refere que o utilizam com dificuldade. Só 3,8% dos inquiridos refere a utilização deste canal com facilidade (Gráfico 32).

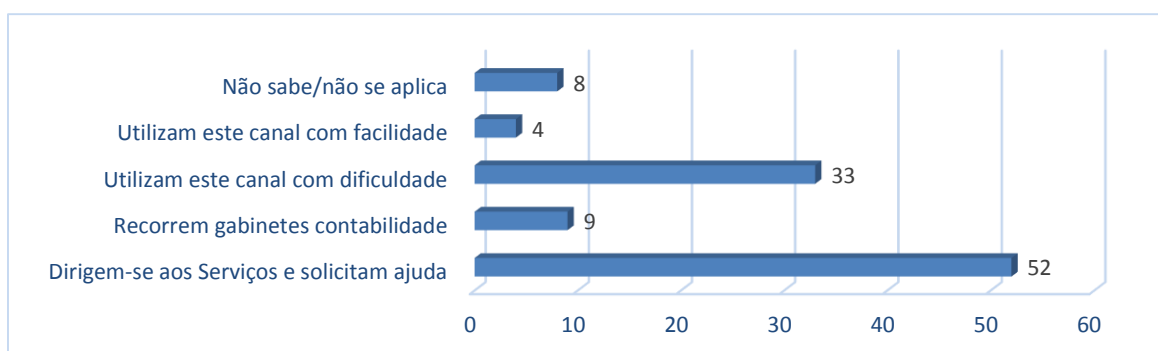


Gráfico 32: Perceção dos colaboradores sobre a utilização SSD pelos clientes

Pergunta 6 - Na sua opinião qual o grau de satisfação global dos nossos clientes relativamente ao Centro Distrital de Viseu?

Quando confrontados os colaboradores com esta questão, 69,8% dos inquiridos considera que o desempenho do Cdist Viseu é satisfatório, 14,2% dos inquiridos refere um desempenho negativo, e apenas 3,8% considera que o grau de satisfação dos clientes é de muito satisfeito (Gráfico 33).

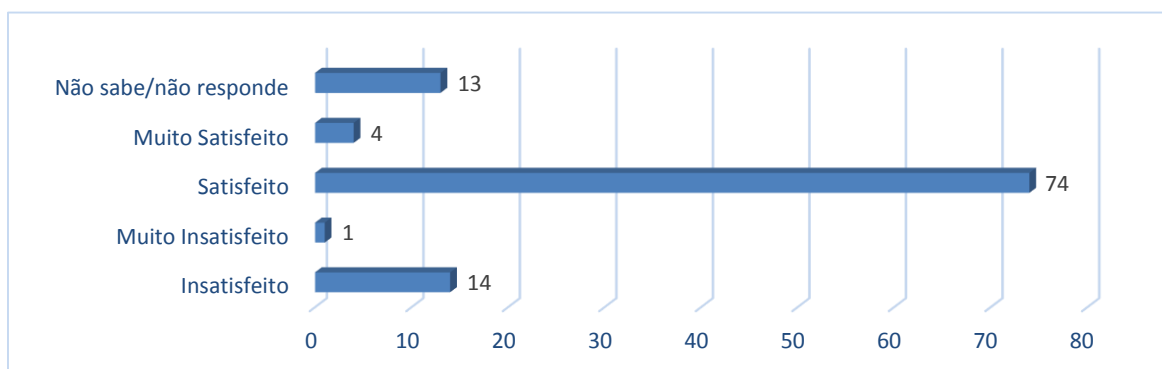


Gráfico 33: Grau de satisfação na percepção dos colaboradores

Pergunta 7 - Não sua opinião qual o grau de satisfação dos clientes da Segurança Social quando comparado com outros Serviços Públicos?

Pretendia-se com esta pergunta que os colaboradores identificassem qual o posicionamento em termos qualitativos da Segurança Social quando comparada com outros serviços públicos. Assim sendo, 19% atribuíram uma posição negativa, e 65% uma posição positiva. Considerando que o número dos que não sabe/não responde é equivalente aos que atribuíram uma cotação negativa, a probabilidade desta ser mais elevada é uma possibilidade real. A cotação de “igualmente satisfeito” foi atribuída pelo maior número de inquiridos, representando 34,9% do total, 29,2% dos inquiridos considera que os clientes estão mais satisfeitos com a Segurança Social quando comparado com outros serviços públicos (Gráfico 34).

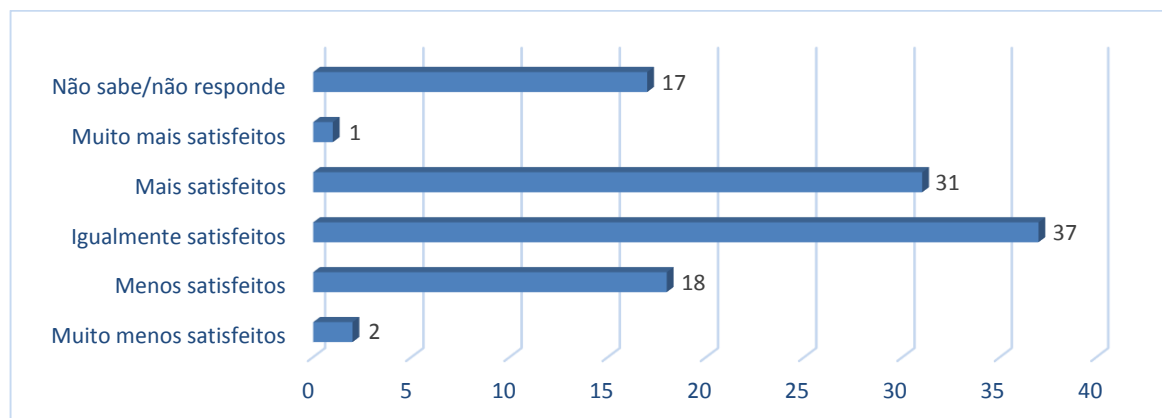


Gráfico 34: Grau satisfação comparado com outros Serviços na percepção dos colaboradores

Pergunta 8 - Opinião sobre os Serviços Centro Distrital Viseu

Esta pergunta é composta por um conjunto de 15 questões, que foram realizadas aos clientes e aos colaboradores. Pretendia-se comparar os resultados de forma objetiva e concreta.

Da análise a cada um dos itens questionados retiram-se as seguintes conclusões, que devem servir de indicador de referência. Ao analisar o gráfico da distribuição das respostas, constata-se rapidamente que os colaboradores inquiridos utilizaram toda a escala para responder ao questionário, sendo que a classificação de adequado e muito adequado, é a classificação dominante (Gráfico 35).

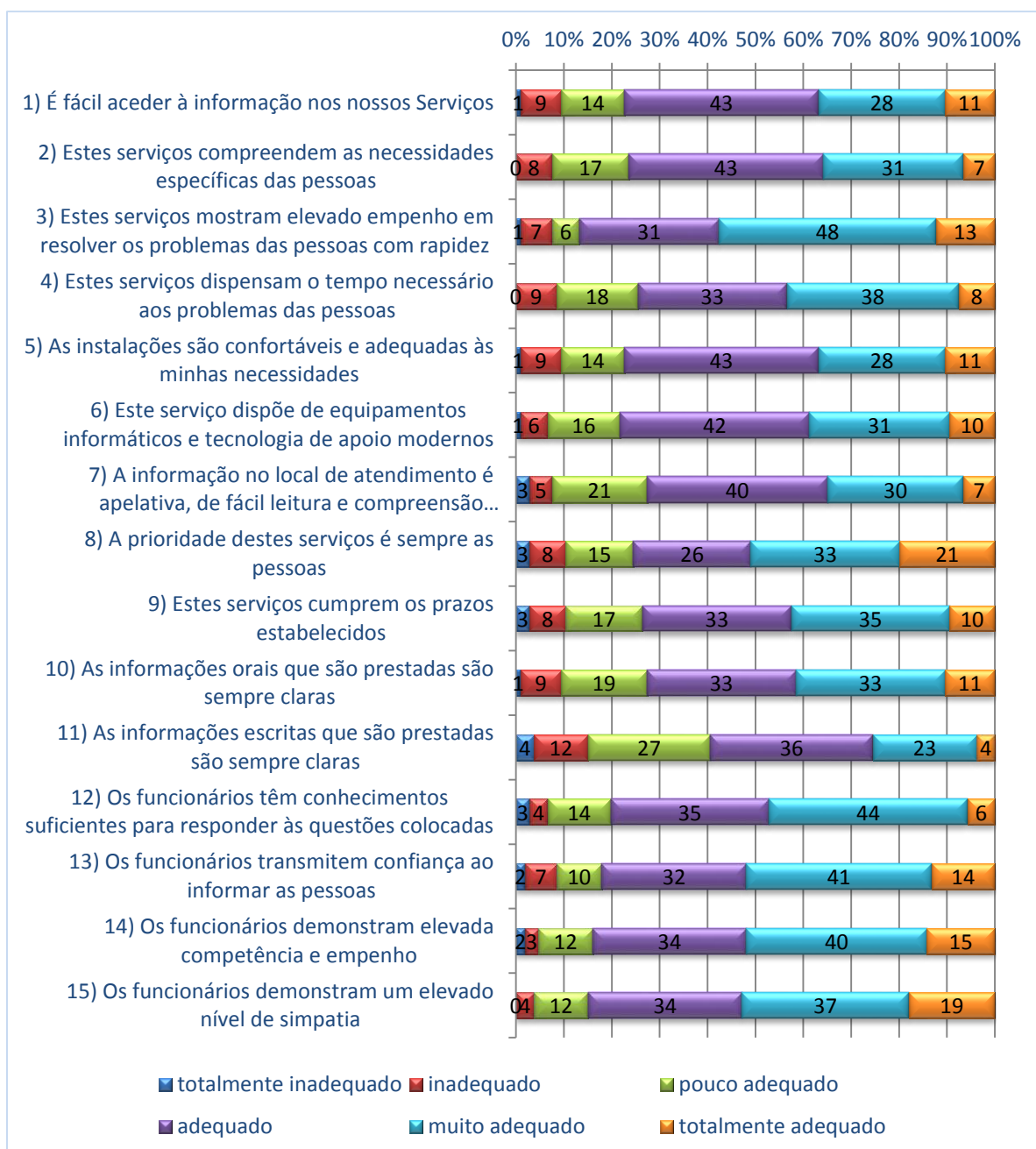


Gráfico 35: Distribuição da classificação de totalmente inadequado a totalmente adequado atribuída pelos colaboradores

Da análise comparativa dos resultados dos inquéritos efetuados aos clientes e colaboradores pode-se concluir que:

- As classificações negativas (totalmente inadequado, inadequado e pouco adequado) foram utilizadas em percentagens semelhantes pelos dois grupos, correspondendo o total de cada grupo a 24,3% e 23%;
- A classificação adequado e muito adequado foi privilegiada pelos colaboradores com uma percentagem de respostas de 33,8% e 32,7% respetivamente. Os clientes atribuem nestas classificações valores mais baixos que correspondem a 27,8% e 28,9% do total das respostas;
- Já relativamente à classificação totalmente adequado verifica-se exatamente o inverso, os colaboradores apresentam-se mais críticos e atribuem 10,5% contra os 19% atribuídos pelos clientes;
- Com a classificação mais negativa é considerada pelos dois grupos a questão n.º 11 - As informações escritas que são prestadas são sempre claras;
- Com a classificação mais positiva é considerado pelos clientes a questão n.º 15 - Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia e pelo grupo dos colaboradores a questão n.º 8 - A prioridade destes serviços é sempre as pessoas (Tabela 7).
- Relativamente às questões com mais e menos respostas verifica-se que às questões n.º 11 (As informações escritas que são prestadas são sempre claras), e n.º 15 (Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia) quer clientes quer colaboradores atribuem uma classificação inversamente proporcional, ou seja, na classificação negativa obtiveram mais respostas e na classificação positiva menos respostas, o que demonstra uma coerência entre os níveis de satisfação dos dois grupos (Tabela 7).

Classificação	Respostas		Nº das Questões com mais respostas		Nº das Questões com menos respostas	
	Clientes (%)	Colaboradores (%)	Clientes	Colaboradores	Clientes	Colaboradores
Totalmente inadequado	2,4%	1,6%	11	11	14	2, 4 e 15
Inadequado	5,2%	6,8%	11	11	15	14
Pouco adequado	16,7%	14,6%	9	11	15	3
Adequado	27,8%	33,8%	1	1, 2 e 5	15	8
Muito Adequado	28,9%	32,7	10	3	11	11
Totalmente Adequado	19%	10,5%	15	8	2	4

Tabela 7: Questões com mais e menos respostas clientes vs colaboradores

Os dados constantes da tabela 7 refletem-se agora numa leitura mais clara no gráfico 36.

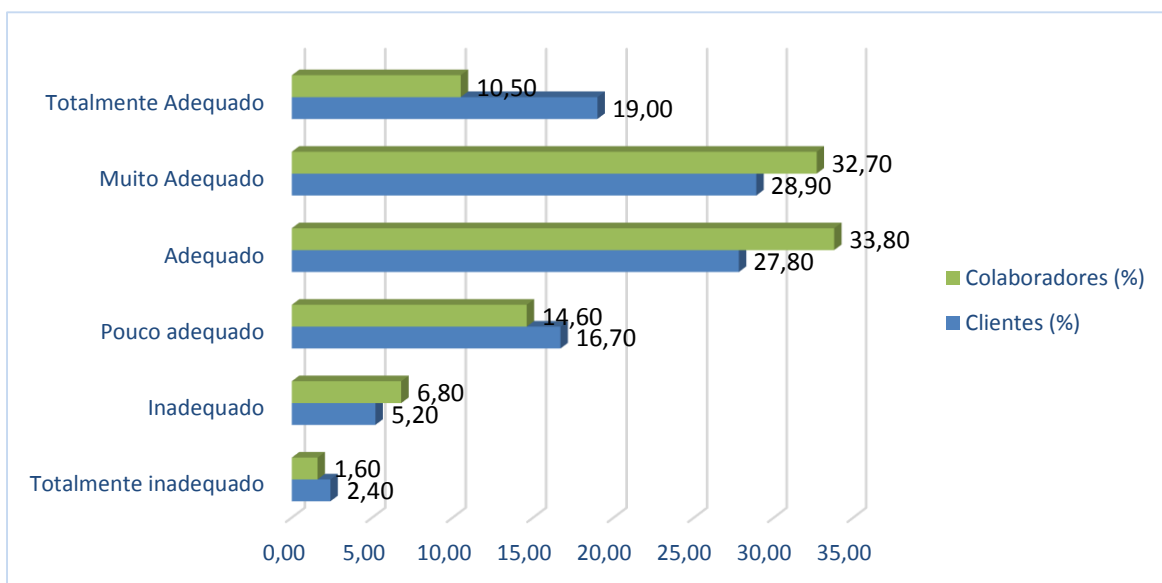


Gráfico 36: Distribuição da classificação de totalmente adequado a totalmente inadequado

Posto isto e seguindo a analogia da análise dos clientes, procedeu-se também à análise da média e da moda relativamente às respostas dos colaboradores, que se refletem na Tabela 8.

	Média	Moda
1 - É fácil aceder à informação nos nossos Serviços	4,14	4,00
2 - Estes serviços compreendem as necessidades específicas das pessoas	4,11	4,00
3 - Estes serviços mostram elevado empenho em resolver os problemas das pessoas com rapidez	4,48	5,00
4 - Estes serviços dispensam o tempo necessário aos problemas das pessoas	4,17	5,00
5- As instalações são confortáveis e adequadas às minhas necessidades	4,14	5,00
6 - Este serviço dispõe de equipamentos informáticos e tecnologia de apoio modernos	4,19	4,00
7 - A informação no local de atendimento é apelativa, de fácil leitura e compreensão (panfletos, cartazes, sinalética)	4,04	4,00
8 - A prioridade destes serviços é sempre as pessoas	4,33	5,00
9 - Estes serviços cumprem os prazos estabelecidos	4,12	5,00
10 - As informações orais que são prestadas são sempre claras	4,14	4,00
11 - As informações escritas que são prestadas são sempre claras	3,70	4,00
12 - Os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às questões colocadas	4,24	5,00
13 - Os funcionários transmitem confiança ao informar as pessoas	4,37	5,00
14 - Os funcionários demonstram elevada competência e empenho	4,43	5,00
15 - Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia	4,52	5,00
Total	4,20	

Tabela 8: Média e Moda resultante da classificação dos colaboradores

De uma forma geral, os colaboradores percecionam o desempenho dos Serviços do Cdist Viseu como adequado. A média das 15 respostas situa-se nos 4,20 pontos, numa escala de 1 a 6, sendo que as questões n.º 3, 8, 12, 13, 14 e 15 apresentam um valor superior à média e todas as restantes questões apresentam um valor inferior à média. Os valores extremos correspondem à questão n.º 11 e à clareza das notificações escritas, com um valor de 3,70 e o valor máximo corresponde à questão n.º 15, que se relaciona com a simpatia dos colaboradores com o valor de 4,52 que se posiciona muito próximo do muito adequado.

Apenas a questão relacionada com a clareza das notificações escritas tem um valor médio de 3,70, ou seja, pouco adequado. Salienta-se o facto de nenhum item apresentar uma média correspondente a valores de referência negativos ou muito positivos. Já relativamente à moda, os valores variam entre 4 e 5, sendo que estes correspondem a valores positivos.

Passando agora à comparação entre os dois grupos de inquiridos, verifica-se que os resultados médios globais não refletem diferenças significativas (Tabela 9).

	Média Clientes (1)	Média Colaboradores (2)	Diferença (2)-(1)
1-É fácil aceder à informação nos nossos Serviços	4,25	4,14	-0,11
2-Estes serviços compreendem as necessidades específicas das pessoas	4,18	4,11	-0,07
3-Estes serviços mostram elevado empenho em resolver os problemas das pessoas com rapidez	4,21	4,48	+0,27
4-Estes serviços dispensam o tempo necessário aos problemas das pessoas	4,15	4,17	+0,02
5-As instalações são confortáveis e adequadas às minhas necessidades	4,14	4,14	0,00
6-Este serviço dispõe de equipamentos informáticos e tecnologia de apoio modernos	4,13	4,19	+0,06
7-A informação no local de atendimento é apelativa, de fácil leitura e compreensão (panfletos, cartazes, sinalética)	4,28	4,04	-0,24
8-A prioridade destes serviços é sempre as pessoas	4,22	4,33	+0,11
9-Estes serviços cumprem os prazos estabelecidos	4,07	4,12	-0,05
10-As informações orais que são prestadas são sempre claras	4,54	4,14	-0,40
11-As informações escritas que são prestadas são sempre claras	3,77	3,70	-0,07
12-Os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às questões colocadas	4,59	4,24	-0,35
13-Os funcionários transmitem confiança ao informar as pessoas	4,71	4,37	-0,34
14-Os funcionários demonstram elevada competência e empenho	4,77	4,43	-0,34
15-Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia	4,87	4,52	-0,35
Total	4,32	4,20	-0,12

Tabela 9: Comparação média e moda entre clientes e colaboradores

A média das respostas dos clientes situa-se nos 4,32 e dos colaboradores em 4,20 pontos numa escala de 1 a 6 pontos. Em regra, os colaboradores atribuem um valor mais baixo a cada questão, contudo, ressaltam-se diferenças mais significativas, que dizem respeito as questões nº 3, 10, 11, 12, 13, 14 e 15. Os colaboradores valorizam com um valor superior a questão 3 relacionada com eficiência. Relativamente às questões que estão diretamente relacionadas com o empenho/desempenho dos colaboradores estes são muito mais críticos em relação a si mesmo e atribuem valores mais baixos que os clientes (Tabela 9).

Do ponto de vista gráfico, salienta-se a ligeira diferença quantitativa atribuída quer pelos clientes quer pelos colaboradores, onde ambos identificam o desempenho do Cdist Viseu como “adequado”, um valor positivo que satisfaz clientes e colaboradores, embora com algumas divergências em pontos concretos (Gráfico 37).

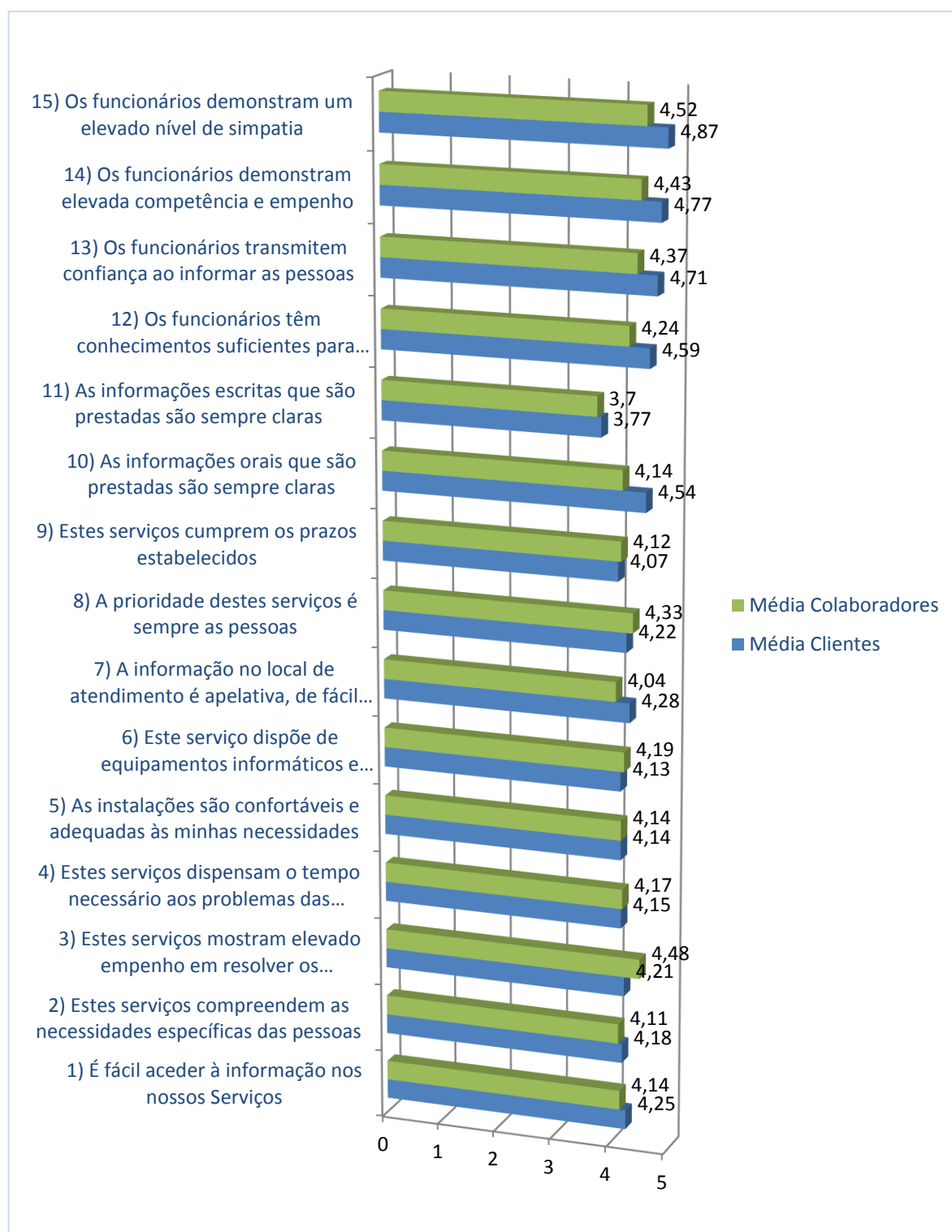


Gráfico 37: Comparação das médias entre clientes e colaboradores

Também em relação aos colaboradores se apurou o valor médio resultante da média das questões que compõem as dimensões no modelo SERVQUAL:

- ✓ Tangibilidade – Relaciona-se com as questões número 1, 5, 6 e 7
- ✓ Confiança – Relaciona-se com as questões número 3, 10, 11 e 13
- ✓ Capacidade de Resposta – Relaciona-se com as questões número 2 e 12
- ✓ Fiabilidade – Relaciona-se com as questões número 4, 8 e 9
- ✓ Empatia – Relaciona-se com as questões número 14 e 15

Quando se relacionam as questões com as respetivas dimensões, a média apurada situa-se entre 4,17 pontos para a dimensão confiança e capacidade de resposta e 4,48 pontos para a dimensão empatia, ou seja enquadra-se na classificação adequado. O desvio padrão com o valor menor, verifica-se na dimensão “Tangibilidade”, o que permite concluir que a totalidade das respostas se encontra mais perto do valor médio. Já na variável “Fiabilidade” o desvio padrão é o mais elevado. De uma forma global e identificado o desvio padrão que se situa muito perto de 1 valor (entre 0,81 e 1,05), pode-se concluir que no cruzamento das questões com as suas dimensões, as respostas no mínimo situam-se no nível 3, que corresponde ao pouco adequado, e no máximo no nível 5, sendo que corresponde ao muito adequado (Tabela 10).

	Tangibilidade	Confiança	Capacidade	Fiabilidade	Empatia
	de resposta				
Média	4,10	4,17	4,17	4,21	4,48
Desvio padrão	0,81	0,92	0,93	1,05	1,02
Mínimo	2,00	1,50	1,50	1,50	1,33
Máximo	6,00	6,00	6,00	6,00	6,00

Tabela 10: Dados estatísticos obtidos da relação entre as questões e as dimensões associadas

Quando se comparam entre os dois grupos as dimensões do modelo SERVQUAL, selecionando para o efeito a média enquanto medida estatística de localização, o resultado gráfico permite verificar que apenas na dimensão “Fiabilidade” os colaboradores são mais generosos relativamente à pontuação atribuída às respostas que formam a média desta variável. Em todas as outras dimensões os clientes atribuem um valor positivo e superior àquele que foi atribuído pelos colaboradores (Gráfico 38).

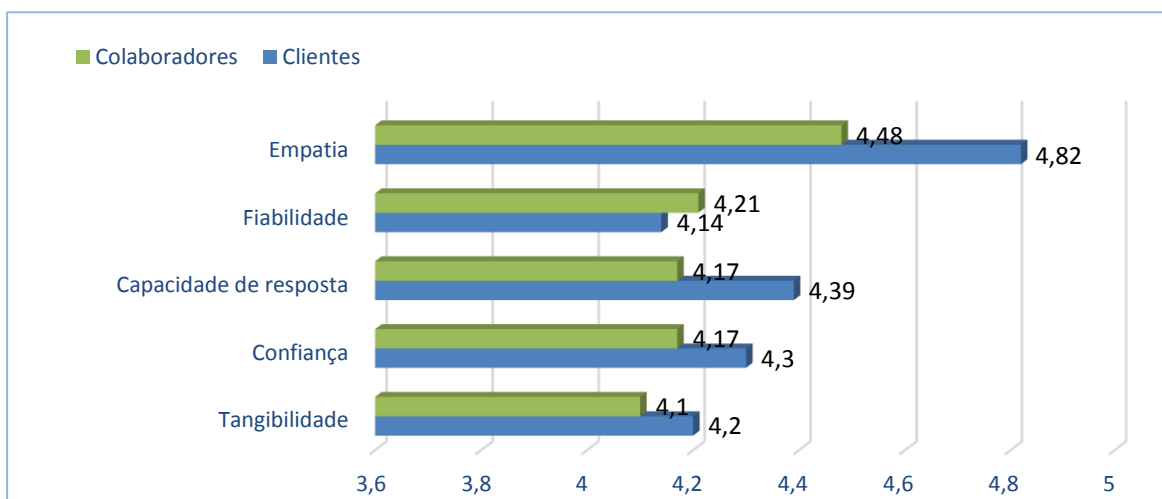


Gráfico 38: Comparação das médias das dimensões modelo SERVQUAL

4.6 Discussão Resultados

A realização deste estudo partiu como já foi referido no ponto 1, de uma necessidade de se explicar o elevado número de clientes que se dirigem aos postos de atendimento da segurança social. Pretendia-se perceber o porquê? Indissociável deste motivo surgiu a necessidade de perceber qual o perfil do cliente e os seus níveis de satisfação, contudo, esta análise ficaria algo incompleta sem o contributo dos colaboradores. Assumindo que o ISS, I.P. e o Cdist Viseu enquanto serviço público, encaram a qualidade numa perspetiva de melhoria contínua “(...) esta deve poder ser demonstrada tanto ao nível do desempenho dos processos – perspetiva interna, como ao nível da satisfação do cliente – perspetiva externa.” (Rosa, Sá, & Sarrico, 2014, p. 19).

Assim e numa tentativa de abordar os aspetos mais relevantes destes inquéritos, apresentam-se os resultados, hipóteses, principais problemáticas assim como pontos fortes e fracos identificados pelos inquiridos.

4.6.1. Dos Inquéritos Realizados aos Clientes Externos do Cdist Viseu

Partindo dos resultados dos inquéritos, pode-se assumir que o perfil socioeconómico dominante dos clientes é: o sexo feminino, possuem o 12º ano escolaridade, são casados com 2 filhos, enquadram-se na faixa etária entre os 35 e os 44 anos e são trabalhadores por conta de outrem. Estes resultados corroboram os resultados do estudo do Instituto Nacional de Estatística (INE) (INE, 2010), que revela que a evolução da população portuguesa segue a tendência de uma superioridade feminina acompanhada de um aumento dos níveis de escolaridade superior relativamente aos homens. O facto do nível de escolaridade dos clientes ser superior ao que inicialmente se supunha pode estar diretamente relacionado com a faixa etária dominante uma vez que, segundo os dados dos Censos 2011, se verificou uma taxa de aumento muito elevada do nível de escolaridade desde a década de 60 e 70, nomeadamente entre as mulheres que concluíram o ensino superior verifica-se um crescimento superior a 100%.

Relativamente ao número de deslocações aos postos de atendimento verifica-se que este é o canal privilegiado pelos clientes, ainda que estas impliquem a perda de tempo, custo em deslocações, ausências no trabalho entre muitos outros motivos. Contudo e sendo algo controverso, a maior parte dos inquiridos assume não ter procurado a informação antes de se deslocar a um posto de atendimento, mas, ainda assim, considera que é a adequada a facilidade de acesso à informação. Aqui excluem-se os que possuem formação superior como o único grupo que recorreu a outros meios antes de se dirigir aos serviços. Neste ponto, também é facilmente explicável que aqueles que possuem menos habilitações, são aqueles que não procuraram informação por qualquer via, optando pelo atendimento presencial como primeira opção. O ISS, I.P. tem à disposição vários canais abertos, nomeadamente: linha de atendimento telefónico por operadores de *call center's* especializados, uma página de internet onde se pode encontrar a informação necessária dentro dos assuntos ditos “normais” e uma plataforma transacional que permite que o cliente se relacione com o serviço sem nunca o fazer de forma presencial. Esta plataforma permite-lhe, desde meras consultas à sua situação perante o ISS, I.P., à apresentação de requerimentos e acompanhamento do estado dos mesmos, visualização dos processamento e pagamentos a que tem direito, visualização dos históricos de salários, obtenção de declarações quer referentes ao abono de família, situação contributiva entre muitas outras opções. Porém este aspeto ainda não é devidamente valorizado pelos clientes.

Verifica-se, como seria expectável, que aqueles que se dirigem aos postos de atendimento em termos percentuais são aqueles que constituem o grupo formado por clientes reformados, sem atividade profissional ou desempregados. Ainda assim, os que se previa terem menos disponibilidade temporal, devido ao exercício de atividade profissional, continuam a eleger os postos de atendimento como canal privilegiado.

De entre os assuntos que mais levam os clientes aos serviços, destacam-se claramente a área das prestações sociais, designadamente, os assuntos relacionados com o desemprego. Dos clientes, 54,5% procuram resolver assuntos relacionados com as prestações sociais, podendo ser explicável pela vasta panóplia de prestações concedidas por estes serviços, na área do desemprego, doença, parentalidade, prestações familiares, deficiência, apoio a idosos ou de apoio a pessoas em situação de grave carência económica. Acresce o facto de ainda se manterem altas taxas de desemprego que, por consequência, arrastam o agregado familiar para condições económicas passíveis de se enquadrarem na atribuição de outras prestações sociais. Numa leitura linear e sem qualquer base teórica sustentável, realça-se o facto de os clientes inquiridos que contribuem para o sistema (trabalhadores por conta de outrem e trabalhadores independentes) serem sensivelmente metade daqueles que usufruem de prestações.

Curiosamente e devido ao elevado número de atendimentos presenciais, era expectável que os clientes se dirigissem várias vezes aos serviços para resolver um determinado assunto, no entanto, a esmagadora maioria refere que resolve o seu problema na primeira deslocação. Quando se procede ao cruzamento da variável correspondente ao número de deslocações aos serviços no ano, alguns aspetos merecem destaque:

- O facto da maioria se deslocar mais de 10 vezes/ano, pode justificar o elevado número de atendimentos relativamente à população residente. Dos inquiridos, 70,6%, responderam que se deslocam mais que 2 vezes/ano aos serviços de atendimento;
- A área de destaque para a resolução do assunto/problema após o primeiro contacto refere-se às contribuições, contudo nessa área e especialmente os trabalhadores independentes referem deslocar-se mais de 10 vezes/ano aos serviços. Estas deslocações entre outros motivos podem estar relacionadas com o pagamento mensal das contribuições que, apesar de estar disponível através de multibanco ou através da banca, continua a ser possível ser efetuado (com montante limitado) nos serviços da tesouraria presentes nos serviços de atendimento;
- De entre a área de maior procura dos serviços - as prestações sociais - salienta-se que a maioria dos inquiridos refere resolver o seu assunto/problema no máximo até 4 deslocações/ano aos serviços;
- Salienta-se que de entre aqueles que se deslocam menos vezes/ano aos serviços são os que possuem habilitações literárias superiores e os que exercem atividade profissional, possivelmente porque são mais objetivos na informação que procuram, quer por possuírem maiores conhecimentos, quer por disporem de menos tempo livre.
- Aqueles que possuem menos habilitações são os que referem necessitar de se deslocar mais vezes aos serviços. Aqui poderá existir um problema de comunicação entre o cliente e os serviços, ou seja, não ser o cliente capaz de identificar o que necessita e os serviços compreenderem as suas necessidades.

O número elevado de deslocações no ano aos serviços, algo contraditório com a resolução do problema após o primeiro contacto, pode ser explicado não pela inoperância dos serviços mas pela vasta área de negócio que faz parte integrante das competências do ISS, I.P. e que já foi devidamente explanado nos pontos 2.4 e 2.5.

Outro tema que foi aqui abordado e que tem vindo a tornar-se “moda” de entre os serviços públicos refere-se à obrigatoriedade do beneficiário/cliente utilizar os serviços informáticos transacionais. No caso da segurança social, isso já se verifica com a realização da prova de escolaridade para os jovens com mais de 16 anos, enquanto condição para pagamento de abono de família, obtenção de declarações do escalão de abono, submissão de declarações de remunerações referentes aos trabalhadores ao seu serviço, independentemente do setor de atividade ou do número de colaboradores entre outros. Neste ponto é quase equivalente o número de pessoas que diz utilizar o sistema em casa sem ajuda, com o número de inquiridos que refere necessitar de ajuda para realizar estas operações, sendo que para o efeito se desloca aos serviços ou pede ajuda fora de casa. Este pode ser um aspeto importante a ter em conta pelos serviços, uma vez que sendo, em princípio, sua intenção libertar os serviços de atendimento, esse facto não se está a verificar, sendo que, entre outros, dois aspetos podem estar em causa: a dificuldade de utilização da plataforma e o facto de não possuírem computador com ligação à internet. Mais se torna preocupante quando a maioria dos inquiridos referia possuir habilitações iguais ou superiores ao 12º ano.

Sendo o desempenho dos serviços públicos tema de discussão pública, polémica e pessimista, surpreendentemente uma esmagadora percentagem de inquiridos está satisfeito, demonstrando uma opinião global do serviço do Cdist Viseu claramente positiva. Quando comparado o grau de satisfação dos Serviços da Segurança Social enquanto um todo e não em referência do Cdist Viseu com outros serviços públicos, é de salientar que os resultados positivos se mantêm, porém, a maioria dos inquiridos posiciona o serviço ao mesmo nível dos outros serviços públicos. O número daqueles que identificam um resultado claramente negativo é muito reduzido.

Já quando se pede para identificar o serviço público que mais satisfaz as necessidades dos clientes, as respostas são bastante positivas em relação ao ISS, I.P.. Esta opção pode, entre outros fatores, ser influenciada pelo facto da resposta ao questionário ser efetuada nestes serviços, sendo claramente notável uma percentagem muito elevada de respostas positivas nos serviços de atendimento menores e com maior proximidade ao cidadão. Neste ponto, nota-se uma clara falta de interesse em identificar algum serviço uma vez que quase metade dos inquiridos não respondeu à questão. Relevante parece, também, que o número de inquiridos que refere não existir nenhum serviço que o satisfaça, ser superior àquele que identifica a Autoridade Tributária como o serviço que mais o satisfaz.

Assumindo o facto de as percepções não nos permitirem aferir de forma completa os níveis de satisfação dos serviços, aceita-se que são uma componente importante do mesmo. Da análise dos valores atribuídos ao conjunto de 15 questões, conclui-se que a questão relacionada com a clareza das comunicações escritas é a que obteve um maior número de respostas negativas, sendo que este pode ser um motivo que leva os clientes aos postos de atendimento, uma vez que demonstram dificuldade em compreender o que lhes é comunicado por escrito. Já a questão relacionada com a simpatia dos colaboradores é a que obteve melhores resultados junto dos inquiridos. Parece existir uma clara vontade por parte dos inquiridos em atribuir um valor claramente positivo às questões relacionadas com o desempenho e simpatia dos colaboradores.

A média de todas as questões atribui ao Cdist Viseu um desempenho global de “Adequado”, apesar da classificação mais utilizada ter sido “Muito Adequado”. Esta avaliação global é relativamente mais baixa quando comparado com o desempenho de “Bom” proposto no QUAR de 2013 para o ISS, I.P. e já explorado no ponto 3.3.1.

Já relativamente às cinco dimensões definidas no modelo SERVQUAL, todas se enquadram dentro do valor “Adequado”, contudo, a mais valorizada pelos inquiridos é a “Empatia” que se relaciona diretamente com a postura e atitude dos colaboradores. A dimensão menos valorizada é a “Fiabilidade”, este valor deve ser alvo de reflexão uma vez que se relaciona com a perceção dos clientes relativamente ao cumprimento de prazos, assim como a atenção que lhes é dispensada.

De uma forma geral, quem se desloca mais vezes aos serviços valoriza mais as questões relacionadas com a informação disponibilizada, instalações e equipamento informático, da mesma forma que quem valoriza mais a Segurança Social relativamente aos outros serviços demonstra uma opinião mais favorável relativamente à forma como o cliente é valorizado e à confiança que depositam nos colaboradores.

Passa-se de seguida à discussão dos resultados apurados nos inquéritos efetuados aos colaboradores.

4.6.2 Dos Inquéritos aos Colaboradores do Cdist Viseu e Comparações com os Inquéritos dos Clientes

O primeiro apontamento é para o número de respostas aos questionários, que ficou muito aquém da taxa de resposta dos clientes.

Resumidamente, o perfil dos colaboradores afetos ao Cdist Viseu é: na sua maioria mulheres, possuem habilitações literárias ao nível do 12º ano, enquadrados na carreira de Assistente Técnico, situam-se na faixa etária entre os 35 e os 54 anos, o que facilmente explica que a maioria exerce funções há mais de onze anos. Devido à política de contratação aplicada ao exercício de funções públicas, os colaboradores com menor antiguidade foram recrutados através de processos de mobilidade. Aqui, há a realçar o reduzido número de colaboradores integrados na

carreira de Assistente Operacional após o recente processo de requalificação efetuado pelo ISS, I.P.. O facto do número de colaboradores que possuem menos que o 12º ano ser extremamente reduzido pode também ser explicado pelo trabalho de motivação desenvolvido no Cdist Viseu junto dos mesmos para aumentarem as suas competências e qualificações, nomeadamente através do Programa “Novas Oportunidades”.

Quando se entra nas questões concretas, parece haver um conhecimento dos colaboradores muito próximo da realidade identificada pelos clientes. A maioria refere que os clientes não procuram informação antes de se dirigirem aos serviços e uma elevada percentagem chega mesmo a considerar que o fazem mais vezes que o necessário e identificam como a área de maior procura a das prestações sociais.

Quando se pediu que apontassem motivos para o elevado número de atendimentos, também aqui as respostas dos colaboradores coincidem, se os clientes apontam como um ponto negativo as comunicações escritas, os colaboradores sentem que é um motivo de dificuldade e pelo qual a procura aumenta. Descrevem, também, a necessidade do atendimento presencial como sendo preferido pelos clientes porque lhes transmite mais segurança. Estão em causa elementos tangíveis, de confiança, que permitem ao cliente sentir maior tranquilidade quando está na presença de alguém que consegue identificar. Esta perceção é muito semelhante à das respostas dos clientes, uma vez que indicam como pior resultado as comunicações escritas e favorecem consideravelmente as questões relacionadas com os colaboradores.

Relativamente à obrigatoriedade da utilização da SSDireta, e à semelhança dos clientes, referem que a utilização deste canal não é feita de forma simples, nem acessível aos beneficiários, ainda que a amostra aponte para um cliente com um nível de habilitações do 12º ano.

Os colaboradores respondem no sentido dos clientes estarem satisfeitos com o desempenho do Cdist Viseu e não identificam diferenças relativamente a outros serviços.

Quando se pediu aos colaboradores que respondessem exatamente às mesmas questões que responderam os clientes, resulta que os dois grupos atribuem uma classificação de “Adequado” ao desempenho dos serviços. Na comparação de ambos os resultados verifica-se que os valores atribuídos em média são mais baixos que aqueles que os clientes atribuem. Estes valorizam mais os colaboradores que os próprios, podendo depender esta desvalorização de fatores como: o relacionamento entre colegas, falta de conhecimento do trabalho desempenhado ou simplesmente da vontade crítica de desvalorização, pelo que, se realça que “A solução não está no que pensamos mas na forma como pensamos” (Ries & Ries, 2010).

Relativamente às questões com mais e menos respostas verifica-se que, com a questão - As informações escritas que são prestadas são sempre claras, e - Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia, quer clientes quer colaboradores atribuem uma classificação inversamente proporcional, ou seja, na classificação negativa obtiveram mais respostas e na

classificação positiva menos respostas, o que demonstra uma coerência entre os níveis de satisfação dos dois grupos.

Da comparação da média dos dois grupos, os colaboradores atribuem valores mais baixos em nove das quinze questões. Os clientes são mais “generosos” atribuindo pontuações superiores.

Os colaboradores atribuem valores mais positivos nas questões relacionadas com o desempenho profissional e os clientes com as questões relacionadas com a empatia. Pode perceber-se que os recursos humanos são um ponto forte da organização com um maior reconhecimento externo que interno.

Da análise das questões relacionadas com as comunicações, colaboradores e clientes não consideram que as comunicações escritas sejam claras. Este resultado reflete a dificuldade de compreensão das mesmas, e apesar de um elevado número de ofícios serem emitidos através da aplicação informática e os colaboradores já conhecerem o seu conteúdo poderia ser um elemento facilitador, porém, reconhecem a dificuldade de compreensão dos mesmos.

Quando se comparam as dimensões do modelo SERVQUAL, verifica-se que as maiores discrepâncias se relacionam com a dimensão “Empatia”, em que os clientes atribuem uma classificação claramente superior e na dimensão “Fiabilidade”, sendo a única dimensão em que os colaboradores atribuem uma classificação superior aos clientes.

5. Síntese das Conclusões

Ultimado o percurso delineado para este estudo, volta-se à questão de partida - Qual o perfil e níveis de satisfação dos clientes do ISS, I.P. – Centro Distrital de Viseu. Por que motivo os clientes do Cdist Viseu se deslocam a estes serviços num número de vezes tão elevado? Conhece-se quem os procura? E porque os procura? Como se justifica um número de atendimentos que ronda os 750 000 mil ano, num distrito com uma população média de 391 000 habitantes? Esta procura acarreta para aos serviços constrangimentos uma vez que apesar da constante redução de recursos humanos mantém em funcionamento os 25 Serviços Locais de Atendimento com todas consequências positivas e negativas para os clientes e colaboradores. Assim e após o breve enquadramento teórico e a apresentação dos resultados obtidos no estudo empírico, tentou-se obter a conjugação mais completa possível, com toda a subjetividade que este conceito implica, entre o campo teórico e a aplicação prática do estudo.

Como foi referido no ponto 2 deste estudo, a Administração Pública continua a ser um conceito ainda algo ambíguo, em boa parte devido à sua área de abrangência, princípios e o vasto leque de públicos-alvo que alcança. Concordando com Hilgers & Ihl, (2010) todo o estudo foi orientado tendo por base o cliente. Segundo estes autores, um dos elementos, chave da transformação dos serviços públicos, foi a alteração de tratamento das pessoas não já como meros cidadãos, mas como clientes, tornando-os o *core business* de cada organização.

Neste estudo, reconhece-se que o ISS, I.P. enquanto serviço público tem intrínsecos os conceitos delineados na Constituição da República Portuguesa, nomeadamente, quando prevê no seu artigo 267º, a proximidade ao cidadão, tendo concretizado este objetivo através da sua rede desconcentrada de 25 Serviços Locais de Atendimento que abrangem os 5 007 km²¹⁶, correspondentes à área geográfica de todo o distrito. Através do estudo empírico ficou bem patente uma grande relação de proximidade do cliente com os serviços de menor dimensão, que tendem a valorizar o serviço de uma forma bastante mais positiva que os serviços que abrangem um número maior de clientes. Esta pode ser apresentada como uma limitação do estudo, pressupondo-se que nos Serviços de Atendimento de menor dimensão a metodologia de investigação mais adequada seria através do cliente mistério.

Fruto das tão faladas reformas administrativas, também a Segurança Social sofreu todo um processo de alteração e reorganização, que muitos ainda hoje conseguem identificar e reconhecer uma vez que o ISS, I.P., no “formato” que hoje os clientes conhecem, faz parte da história recente da modernização administrativa (data de 2001) em que Rocha (2002, p. 82) defende “ (...) O cidadão é a verdadeira razão de ser de tudo (...) ”. Desta forma, o ISS, I.P., ciente dos seus objetivos e princípios, consagra a sua gestão no âmbito da NGP e na melhoria contínua, propõe-se cumprir enquanto objetivo estratégico a seguinte Visão, “Ser reconhecido como uma entidade de

¹⁶In www.dgterritorio.pt

referência na prestação de um serviço público eficiente, de qualidade e de proximidade, promovendo a coesão social (...)” (Fernandes, et al., 2014).

Através dos resultados globais do estudo empírico, permite aferir-se que a preocupação do ISS, I.P. e do Cdist Viseu no âmbito de uma GQT tem sido reconhecida pelos clientes. Estes, de uma forma global, consideram-se satisfeitos com o desempenho deste Centro Distrital e com os Serviços da Segurança Social. Esta avaliação é essencial, desde logo, como refere Rocha (2002) para a definição das políticas públicas e citando Gonçalves (2002, p. 1) “ A qualidade é intrínseca ao produto, mas o cliente é quem o aprova ou não ”. Foi essa aprovação, no sentido figurado de satisfação pelo serviço que se pretendeu aferir neste estudo.

Também se conseguiu deixar bem notório que a avaliação da satisfação advém da utilização do serviço e que o elevado número de deslocações aos postos de atendimento do Cdist Viseu não se prende com o baixo nível de satisfação, mas sim com a vasta área de negócio que o ISS, I.P. abrange. Recorrendo a Carvalho (2008, p. 30) citando Anderson et al. (1994) quando refere que a satisfação não se baseia “ (...) somente na experiência corrente, mas também em todas as experiências passadas (...) ” consegue explicar-se o facto da maior percentagem de clientes se deslocarem aos serviços mais de dez vezes por ano e, ainda assim, avaliarem o serviço com um nível de satisfação adequado, ao que acresce o facto de a maioria dos clientes referir que consegue resolver o assunto/problema que o levou lá na 1ª deslocação, o que justifica, por si só, a avaliação da satisfação com base na experiência atual e no histórico das perceções anteriores. Este resultado pode considerar-se tanto mais relevante quando se pressupõe que um elevado número de clientes da Segurança Social se encontra numa situação fragilizada em termos económicos e sociais, (em situação doença, desemprego, carência económica, entre outros) exigem que lhes sejam concedidos os direitos que consideram adquiridos, reivindicam a responsabilidade do Estado na resolução imediata dos seus problemas, sendo que muitas vezes têm dificuldade em aceitar os “limites” impostos por Lei.

Aferiu-se que a área das prestações sociais se apresenta como prioritária nos motivos de procura dos serviços, uma vez que foi referenciada por mais de 50% dos inquiridos. Tal facto faz todo o sentido perante a realidade já exposta na componente teórica, onde se refere que atualmente 38% da população portuguesa beneficia da concessão de prestações sociais. Assim, afigura-se como necessário que o Cdist Viseu dê especial atenção a esta área, promovendo a formação contínua dos atendedores, analisando todo o processo que conduz à prestação do serviço, a sua articulação com o *back-office*, assim como introduzindo ou revendo o uso de ferramentas quer corretivas quer preventivas, considerando que são “ (...) uma componente vital para qualquer melhoria com sucesso de um processo.” (Rosa, Sá, & Sarrico, 2014, p. 21). A par desta realidade e confirmando-se que uma fatia considerável do Orçamento de Estado é destinado à Segurança Social (e que apesar da faixa etária dominante do cliente se situar entre os 35 e 44 anos, mas ainda assim se confirmar uma grande proximidade na procura dos serviços pelos clientes entre os 25 e os 59 anos) é possível que apesar de todas as reformas enumeradas na componente teórica,

pode estar eminente aquilo a que Mendes (2005) apelidou de “Conspiração Grisalha” quando refere “Há um forte risco de “guerra de gerações” na medida em que reformados atuais, jovens inactivos, ou em início de atividade, e activos mais idosos entrem em colisão, procurando uns e outros recuperar ou sustentar posições de privilégio relativo na sociedade.” (Mendes, 2005, pp. 110-111).

Ao longo deste trabalho foi-se dizendo que os cidadãos possuem cada vez mais informação e formação, conhecem os seus direitos e têm uma “palavra” a dizer quanto ao desempenho dos serviços, como refere Neves (2001, p. 25), “ (...) a sociedade é cada vez mais exigente no que espera dos governos e da Administração, exigindo respostas à medida, direccionadas para a resolução de problemas (...) ”. Efetivamente verificou-se que 58,4% dos inquiridos possui o 12º ano ou curso superior, facto que provavelmente é diferente do expectável. Contudo e apesar da maioria dos clientes possuir habilitações médias ou superiores, estes não estão motivados ou sensibilizados para a utilização das tecnologias de informação neste serviço. Referiu-se que o ISS, I.P. está dotado de uma série de canais abertos e transacionais implementados no âmbito da NGP e, numa perspetiva de governação eletrónica onde se enumeraram algumas vantagens, ainda assim, 61,5% dos clientes admite não ter procurado a informação ou resolução do seu problema através destes canais. Quando não lhes é facultada outra via para submeter dados pessoais e outros meios de prova condicionantes da atribuição de prestações, 38,4% dos clientes dirige-se aos serviços e pede ajuda, perdendo-se o desiderato do ISS, I.P. que se propunha diminuir o número de contactos presenciais nestas atividades. Considera-se um dado relevante e de necessária reflexão para os serviços, tanto mais que defende Bilhim (2002) que através da utilização destes canais: “Os benefícios podem ser, menor corrupção, aumento da transparência, maior conveniência, crescimento de receitas, e/ou redução de custos.” (Bilhim, 2002, p. 15). O incentivo para a sua utilização poderia a médio e longo prazo apresentar-se como um dos grandes fatores de redução do número de atendimentos presenciais.

Relativamente aos colaboradores, ficou bem patente o conhecimento da realidade da “casa” e das necessidades e expectativas dos clientes. Apesar da desmotivação e insatisfação generalizada do trabalhador em exercício de funções públicas, que perante o atual contexto social e económico, há muito veem vedada a possibilidade de progressão na carreira, ao qual se acumulam a diminuição de direitos acrescida de quase uma descrença no valor do serviço público, ainda assim o ISS, I.P., através da sua orientação estratégica e do conjunto de projetos que tem desenvolvido junto dos seus colaboradores, parece ter conseguido o envolvimento destes enquanto elemento fundamental da sua cultura organizacional.

O estudo das dimensões previstas no modelo SERVQUAL demonstraram que as questões relacionadas com o envolvimento direto dos colaboradores são as mais privilegiadas pelos clientes. Estes referem a “Empatia” e a “Capacidade de resposta” como as dimensões mais valorizadas. Ser reconhecido pelo seu desempenho e qualidade, é sem dúvida um fator motivacional para os colaboradores, sendo que a diminuição do hiato entre o serviço esperado e

o serviço obtido pode depender em boa parte da atitude e postura dos colaboradores, pois se as tecnologias podem contribuir para ganhos de eficiência, quem as opera, são os colaboradores que representam o “espelho” da organização. Assim, pelo exposto e salvo melhor entendimento, deverão estes resultados ser divulgados junto dos colaboradores, exprimindo o reconhecimento externo do seu desempenho enquanto fator de motivação, uma vez que as pessoas fazem toda a diferença e devem ser envolvidas. Conhecer o rumo e orientação da organização perante as exigentes mudanças a que a NGP e a inovação exigem, fazendo todo o sentido o que Neves (2001, p. 17) refere - “Na Administração Pública precisa-se de muito saber, mas, não menos, de muita vontade e confiança.”

Este estudo pode e deve abrir portas a muitas outras abordagens, nomeadamente a um estudo aprofundado por concelho, uma vez que os questionários efetuados aos clientes apesar de terem sido tratados como um todo, foram referenciados por concelho. Compreender as suas especificidades, necessidades e perceções traria um valor acrescido em primeira instância para o cliente e consequentemente ao Cdist Viseu.

Partiu-se do “saber comum” de que o cliente do Cdist Viseu eram todos aqueles que o procuravam, para um perfil concreto, um nível de satisfação concreto, uma identificação clara das suas necessidades, do que mais valoriza e desvaloriza. Tem-se hoje um conhecimento do cliente do que não existia, deu-se um pequeno passo que permite direccionar algumas opções gestionárias tendo em vista a melhoria contínua, em prol de um melhor serviço público.

Bibliografia

- Alves, A. A., & Moreira, J. M. (2004). *O que é a Escolha Pública?* Cascais: PRINCIPIA, Publicações Universitárias e Científicas.
- Alves, N. A. (2006). *Investigação por Inquérito*. Obtido de Monografias SEIO. Departamento de Matemática da Universidade dos Açores. Ponta Delgada: <http://www.amendes.uac.pt/monograf/tra06investglnq.pdf>
- Andrade, A., Evaristo, C., Nolasco, I., Orvalho, J., Ôchoa, M. J., & Neto, S. (2004). *Programa Qualidade do Ministério da Segurança Social e do Trabalho: Um Modelo Integrado de Aplicação da CAF*. Lisboa: Secretaria-Geral do Ministério da Segurança Social e do Trabalho.
- Andrade, I. (2010). SCORE RH vence Prémio de Boas Práticas. *Revista pretextos nº40*.
- Apelles, J. B. (2014). *Segurança Social*. Coimbra: Edições Almedina, S.A.
- Araújo, J. F. (2005). *A Reforma Administrativa em Portugal: em busca de um novo paradigma*. Obtido de Universidade do Minho. Braga: <http://hdl.handle.net/1822/3274>
- Bilhim, J. (2002). A Governação Electrónica. In *Melhor Gestão Para Uma Melhor Administração-Forum 2002* (pp. 15-20). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Caeiro, J. C. (2008). *Políticas Públicas, Política Social e Estado Providência*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Caeiro, J. C. (2010). *Política Social e Estado Providência*. Lisboa: Universidade Lusíada Editora.
- Carreira, H. M. (1996). *As Políticas Sociais em Portugal*. Lisboa: Gradiva - Publicações Ida.
- Carvalho, C. (2008). *A Qualidade do Serviço Público: O Caso da Loja do Cidadão*. Obtido de Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal. Tese não editada: Faculdade de Economia do Porto: <http://hdl.handle.net/11328/443>
- Carvalho, C., & Brito, C. (2009). Innovative Public Service Delivery: How to assess the new relationship between public agencies and society? *Paper presented at the IIAS 2009 Conference Helsinki* (pp. 1-33). Porto: CIGE – Centro de Investigação em Gestão e Economia Universidade Portucalense - Infante D. Henrique.
- Corte-Real, I. (2003). *Descentralização e Reforma Administrativa*. Oeiras: Celta Editora.
- Dray, A. (1995). *O Desafio Da Qualidade Na Administração Pública*. Lisboa: Editorial Caminho, S.A.
- Esping-Andersen, G. (1998). A Sustentabilidade dos Estados -Providência No Séc. XXI. *Conferência Dia Nacional da Segurança Social . 8 Maio de 1998*, 1-16. Lisboa.

- Fernandes, T., Palma, C., Cambão, I., Toscano, J., Paiva, M. L., Silva, N., . . . Silva, S. (2014). *Relatório de Atividades 2013 - Instituto da Segurança Social*. Lisboa: Instituto da Segurança Social, IP.
- Fonseca, F., & Carapeto, C. (2005). *Administração Pública - Modernização, Qualidade e Inovação*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Freire, A. (1997). *Estratégia - Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gonçalves, E. (2002). Serviço de Atendimento ao cidadão: modelo organizacional para a melhoria na prestação de serviço público. *VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 8-11 out.*, (pp. 1-14). Lisboa: Obtido de <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043628.pdf>.
- Hall, A., Neves, C., & Pereira, A. (2011). *Grande Maratona de Estatística no SPSS*. Lisboa: Escolar Editora.
- Hilgers, D., & Ihl, C. (2010). Citizensourcing: Applying the Concept of Open Innovation to the Public Sector. *The International Journal on Public Participations Volume 4 nº1*, pp. 68-87.
- INE, I. (2010). *Homens e Mulheres em Portugal*. Lisboa: Instituto Nacional Estatística, I. P.
- Lovelock, C., Vandermerwe, S., & Lewis, B. (1999). *Services Marketing - A European Perspective*. Londres: Prentice Hall Europe.
- Madureira, C., Rodrigues, M., & Asensio, M. (2003). *Análise da evolução da administração pública central portuguesa decorrente do PRACE e do PREMAC*. Obtido de Direção-Geral da Administração e do Emprego Público, 1-57: http://www.dgaep.gov.pt/upload/estudos/evolucao_estruturas_ap_web.pdf
- Mendes, F. (2005). *Conspiração Grisalha*. Oeiras: Celta Editora.
- Ministros, P. C. (15 de setembro de 2014). Resolução do Conselho de Ministros nº55-A/2014. *Diário da República 1ª Série nº177*. Lisboa: Imprensa Nacional Casa da moeda.
- Mishra, R. (1995). *O Estado-Providência na sociedade capitalista*. Oeiras: Celta Editora.
- Moreira, J. M. (2002). *Ética, Democracia e Estado*. Cascais: PRINCIPIA, Publicações Universitárias e Científicas.
- Mozzicafreddo, J. P. (1994). O Estado Providência em transição. *Revista Sociologia - Problemas e Práticas nº16*, pp. 11-40.
- Neves, A. (2001). *Serviço Público - Para uma Cultura de Gestão na Administração Pública*. Obtido de Repositório Universidade de Évora: dpc.uevora.pt/bitstream/10174/2514/1/Reciar%20o%20Serviço%20Público%20Junho%202001.pdf

- Neves, A. (2009). Processo de mudança organizacional na administração pública. *Formar : Revista dos Formadores*. - N.68, pp. 39-42.
- Neves, I. (1996). *Direito da Segurança Social*. Coimbra: Coimbra Editora.
- Paiva, S. (2010). RH Directo: novo Centro de Contacto do ISS. *Revista pretextos nº39*, pp. 1-9.
- Parasuraman, A., Zeithaml, A. V., & Berry, L. L. (1985). *A Conceptual Model os Service Quality and its Implications for future research*. Obtido de The Journal of Marketing, Vol 49, pp 51-50: <http://www.jstor.org/stable/1251430>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Obtido de Journal of Retailing, Vol 64 - n.º1, pp 12-40: <http://areas.kenan-flagler.unc.edu/Marketing/FacultyStaff/zeithaml/Selected%20Publications/SERVQUAL-%20A%20Multiple-Item%20Scale%20for%20Measuring%20Consumer%20Perceptions%20of%20Service%20Quality.pdf>
- Páscoa, A. R. (2009). *Enquadramento de Legislação nos Sistemas de Segurança Social*. Tese de mestrado não editada. Aveiro: Universidade de Aveiro.
- Pereirinha, J., & Carolo, D. F. (2009). *A Construção do Estado-Providência em Portugal: Evolução da Despesa Social de 1935 a 2003, Documento de trabalho nº36*. Obtido de ISEG: <http://hdl.handle.net/10400.5/916>
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (1998). *Manual de Investigação em Ciências Sociais (2ª ed)*. Lisboa: Gradiva.
- Ries, L., & Ries, A. (2010). *Guerra Entre Mundos*. Alfragide: CASA DAS LETRAS.
- Rocha, J. A. (2002). A Qualidade aos Olhos do Cidadão. In *Melhor Gestão Para Uma Melhor Administração - Forum 2002* (pp. 45-84). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Rocha, J. A., & Bilhim, J. (2000). Forum: Modernizar a Administração Pública. *Revista Portuguesa de Administração e Políticas Públicas Vol.I nº1 Associação Portuguesa de Administração e Políticas Públicas*. Braga: Rodrigues design.
- Rosa, M. R., Sá, P. M., & Sarrico, C. S. (2014). *Qualidade em Ação*. Lisboa: Edições Sílabo.

Webgrafia

http://www4.seg-social.pt/documents/10152/59447/Relatorio_atividades_2011_ISS

<https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size/>

http://www.lispsi.pt/Public/Qdutilizador_JC_DG.pdf

<http://www4.seg-social.pt/>

http://www.isa.utl.pt/dm/mestrado/mmacb/UCs/ta/seb_amost1.pdf

<http://www.calculoamostral.vai.la>>

<http://www.parlamento.pt/LEGISLACAO/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>

<http://www.portugal.gov.pt/pt.aspx>

<http://www.dgo.pt/Paginas/default.aspx>

<http://www.dgterritorio.pt>

Legislação

Decreto Lei 23048, de 23 de Setembro de 1933;

Lei n.º 1884 de 16 de março de 1935;

Decreto-lei n.º 549/77 de 31 de dezembro

Lei n.º 28/84 de 14 de agosto

Lei nº17/2000 de 8 de agosto

Lei n.º 4/2007 de 16 de janeiro

Decreto-Lei n.º 83/2012 de 30 de março

Portaria n.º 135/2012, de 8 de maio

Resolução do Conselho de Ministros nº55-A/2014 de 15 de setembro

Anexos

Anexo 1 - Número de Atendimentos no ano de 2013 no Cdist Viseu

Serviço de Atendimento	2013												Total por Serviço de Atendimento	Média mensal de atendimentos por balcão
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro		
Armamar	945	767	902	882	1031	911	915	887	929	974	968	1080	11 191	933
Carregal do Sal	1 895	1920	2027	2055	2016	2097	2251	2037	2067	1997	1142	1344	22 848	1 904
Castro Daire	3 380	2769	3126	3412	3587	3082	3240	2900	3484	3280	3312	3075	38 647	3 221
Cinfães	5 669	5924	6658	6690	6671	6731	6580	6595	6611	6635	6636	6871	78 271	6 523
Lamego	6 943	5452	6208	6330	6798	5920	5972	5852	5658	6382	5801	4111	71 427	5 952
Mangualde	2 219	1953	2083	2018	2501	1918	1949	1913	1959	2089	1936	1968	24 506	2 042
Moimenta da Beira	3 188	2543	2592	3370	4046	2694	2605	2469	2570	2808	2797	2854	34 536	2 878
Mortágua	2 112	1924	1985	2067	1921	1905	1895	1679	1510	2023	1839	1879	22 739	1 895
Nelas	5 906	5609	6768	6542	7588	6620	6174	6735	7178	8494	6395	6958	80 967	6 747
Oliveira de Frades	3 271	2757	2827	2881	2778	2962	2862	2459	2539	2909	2676	2650	33 571	2 798
Penalva do Castelo	1 529	1358	1515	1511	1692	1322	1377	1293	1513	1457	1548	1529	17 644	1 470
Penedono	657	581	744	780	749	659	653	641	652	755	730	671	8 272	689
Loja do Cidadão 2G - Resende	1 862	1698	2063	1812	1664	1864	2050	1471	1565	1917	1694	1519	21 179	1 765
Stª Comba Dão	1 626	1775	1935	1746	1886	1712	1829	1696	1694	1963	1745	1742	21 349	1 779
S. João da Pesqueira	1 348	1193	1205	1377	1336	1076	1181	1074	1163	1303	1285	1220	14 761	1 230
S. Pedro do Sul	2 660	2275	2483	2480	2753	2390	2555	2012	3094	2700	2585	3031	31 018	2 585
Sátão	1 884	1660	1690	1719	1674	1533	1380	1229	1339	1443	1410	1405	18 366	1 531
Sernancelhe	1 204	974	1231	1252	1191	1143	1162	1248	1159	788	1090	1143	13 585	1 132
Tabuaço	1 506	1323	1553	1756	1928	1196	1243	1106	1078	1369	1215	1387	16 660	1 388
Tarouca	1 700	1575	2000	1706	1735	1794	1726	1390	1524	1641	1660	1515	19 966	1 664
Tondela	3 744	3259	3246	3484	3561	2976	2911	3163	3093	2838	3056	3028	38 359	3 197
Vila Nova de Paiva	1 051	904	918	924	990	773	755	680	803	1014	984	1012	10 808	901
Sede - Viseu	14 611	13029	14234	12884	14705	12190	13424	11476	12795	15294	14641	12595	161 878	13 490
Loja do Cidadão - Viseu	5 265	4359	4875	4228	5246	3763	3993	3505	4392	3505	4014	3611	50 756	4 230
Vouzela	1 234	994	1123	1015	967	1061	1078	923	996	1175	1022	969	12 557	1 046
Total por meses	77 409	68 575	75 991	74 921	81 014	70 292	71 760	66 433	71 365	76 753	72 181	69 167	875 861	72 988

Fonte: Núcleo Gestão Clientes Cdist Viseu

Anexo 2 - Número de Atendimentos no ano de 2014 no Cdist Viseu

Serviço de Atendimento	2014												Total por Serviço de Atendimento	Média mensal de atendimentos por balcão
	janeiro	fevereiro	março	abril	maio	junho	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro		
Armamar	943	918	993	785	800	926	1 283	1221	1 247	1273	876	1 019	12 284	1 024
Carregal do Sal	1263	1180	1746	1674	2175	1 810	1 745	1943	1 628	1933	1430	1 725	20 252	1 688
Castro Daire	3234	3295	3223	2939	3454	2 717	2 819	2602	2 902	2980	2722	2 938	35 825	2 985
Cinfães	6406	6364	6491	6606	6627	6 649	6 649	6830	6 851	6950	7068	8 003	81 494	6 791
Lamego	4833	5229	4732	4967	4520	4 346	4 268	3526	4 300	5424	4575	4 494	55 214	4 601
Mangualde	2025	1908	1956	1680	2038	1 744	1 741	1626	1 647	1747	1347	1 367	20 826	1 736
Moimenta da Beira	2603	2186	2259	2066	2352	2 015	2 125	2148	2 341	2539	2154	2 618	27 406	2 284
Mortágua	1798	1688	1740	1562	1698	1 737	1 567	1363	1 447	1610	1458	1 503	19 171	1 598
Nelas	6321	5535	5958	4870	5461	5 020	4 030	3000	3 300	2999	2869	2 867	52 230	4 353
Oliveira de Frades	2665	2220	2433	2058	2385	2 182	2 210	2284	2 051	2275	1998	2 125	26 886	2 241
Penalva do Castelo	1580	1372	1529	1329	1487	1 355	1 243	1217	1 403	1465	1319	1 334	16 633	1 386
Penedono	650	519	551	473	449	437	326	322	331	295	341	305	4 999	417
Loja do Cidadão 2G - Resende	1731	1342	1443	1277	1254	2 222	2 235	1799	1 767	1976	1718	1 861	20 625	1 719
Stª Comba Dão	2009	2104	2026	1913	1778	1 749	1 807	1389	1 720	1710	1674	1 529	21 408	1 784
S. João da Pesqueira	1235	1010	1155	998	976	903	1 008	956	1 012	1175	1050	1 068	12 546	1 046
S. Pedro do Sul	2789	2412	2869	2661	2716	2 385	2 722	3085	2 793	2705	2637	2 967	32 741	2 728
Sátão	1626	1313	1356	1338	1222	1 215	1 087	1119	1 154	1167	1106	1 113	14 816	1 235
Sernancelhe	1182	1085	1068	960	1077	960	777	1009	1 101	1052	914	1 046	12 231	1 019
Tabuaço	1488	1263	1243	1030	1171	881	1 078	891	1 044	970	847	996	12 902	1 075
Tarouca	1850	1468	1509	1860	1905	1 860	1 922	1223	1 405	1562	1462	1 539	19 565	1 630
Tondela	3199	2792	2735	2499	3061	2 270	2 509	2687	2 398	2765	2308	3 029	32 252	2 688
Vila Nova de Paiva	929	819	818	725	737	674	659	611	652	762	685	662	8 733	728
Sede - Viseu	13712	11590	11445	10049	11495	10 018	10 947	9700	11 110	11378	11047	10 960	133 451	11 121
Loja do Cidadão - Viseu	4530	3480	3870	3229	4668	3 524	3 581	3485	3 562	4213	3114	3 110	44 366	3 697
Vouzela	1096	1080	1086	935	946	1 074	962	750	911	928	843	837	11 448	954
Total por meses	71 697	64 172	66 234	60 483	66 452	60 673	61 300	56 786	60 077	63 853	57 562	61 015	750 304	62 525

Fonte: Núcleo Gestão Clientes Cdist Viseu

Anexo 3

Autorização do Sr. Diretor do Centro Distrital de Viseu para a realização do Estudo Empírico

De: Telmo.Antunes
Enviada: 6 de outubro de 2014 10:53
Para: Claudia.A.Oliveira
Assunto: RE: Autorização - Realização questionários

Muito bom dia.

Autorizo.

Continuação de bom trabalho.

Os melhores cumprimentos,

Telmo Antunes

Diretor de Segurança Social do

Centro Distrital de Viseu

Instituto da Segurança Social, IP

Av. Dr. António José de Almeida, nº35

3514-509 VISEU

De: Claudia.A.Oliveira
Enviada: 6 de outubro de 2014 10:34
Para: Telmo.Antunes
Assunto: Autorização - Realização questionários

Bom dia Dr. Telmo

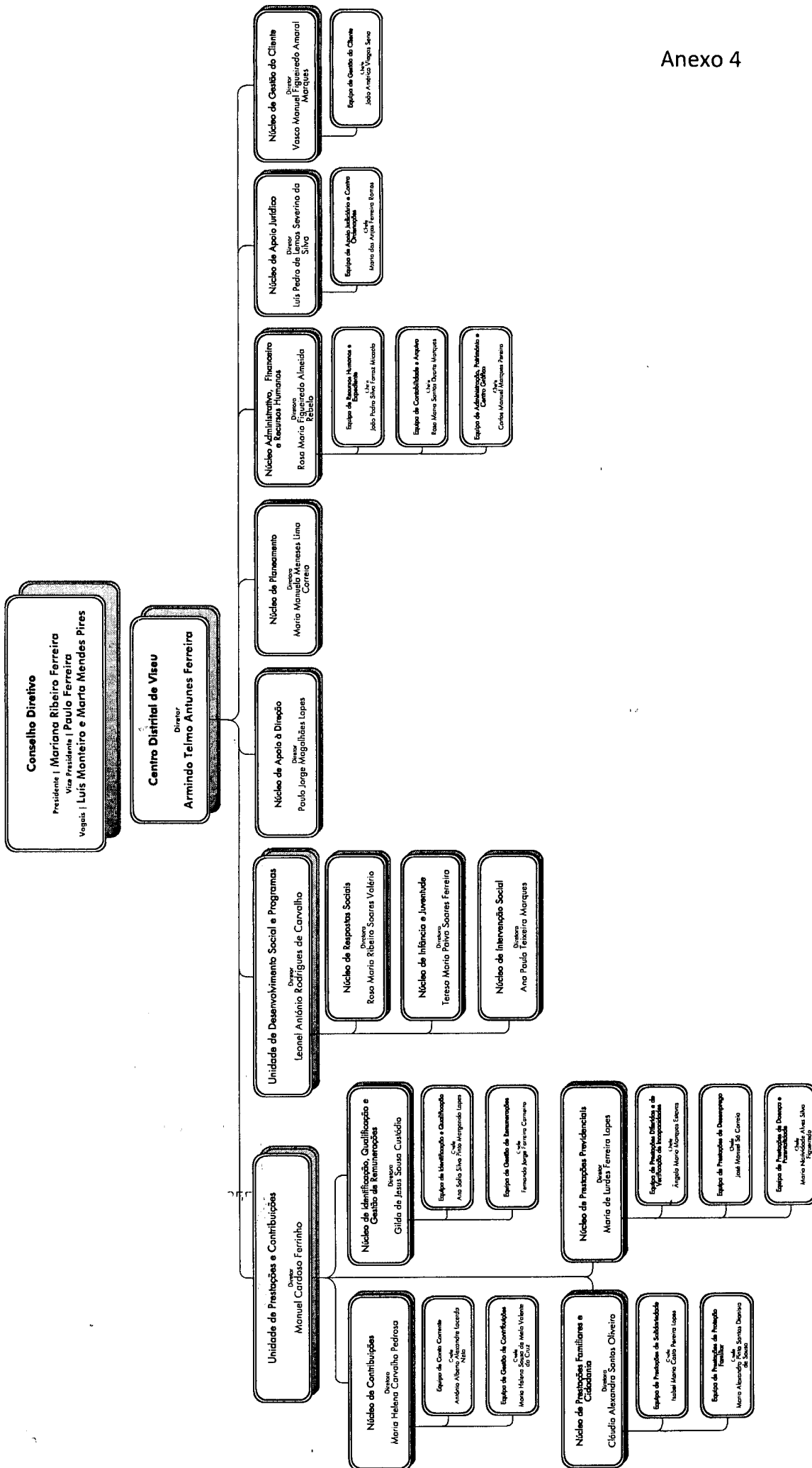
No âmbito da elaboração da Dissertação de Mestrado em Administração e Gestão Pública, a apresentar à Universidade de Aveiro para obtenção do grau de mestre, sob a orientação da Doutora Maria Luís Rocha, que tem como tema a Definição do Perfil do Cliente da Segurança Social, enquanto fator de sucesso - Estudo caso do Centro Distrital de Viseu - venho por este meio solicitar a V. Exa. a realização de inquéritos por questionário aos clientes externos e colaboradores do Centro Distrital, em data a definir a após a sua apreciação e aprovação.

Com os melhores cumprimentos,

Cláudia Alexandra Santos Oliveira

INSTITUTO DA SEGURANÇA SOCIAL, I.P.

Centro Distrital de Viseu



Anexo 4

Anexo 5

QUESTIONÁRIO – Clientes externos Centro Distrital de Viseu

O presente questionário insere-se no contexto de uma investigação integrada na realização de uma tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública, lecionado na Universidade de Aveiro. Agradece-se, nesse sentido a sua colaboração e a maior sinceridade nas repostas. O tratamento dos dados estatísticos é absolutamente **confidencial e anónimo**.

Características do inquirido:

1- Género:		2- Idade		3- Estado Civil	
Masculino	<input type="checkbox"/>	16 - 24 Anos	<input type="checkbox"/>	Solteiro (a)	<input type="checkbox"/>
		25 – 34 Anos	<input type="checkbox"/>	Casado (a)	<input type="checkbox"/>
Feminino	<input type="checkbox"/>	35 – 44 Anos	<input type="checkbox"/>	Vive com companheiro(a)	<input type="checkbox"/>
		45 – 59 Anos	<input type="checkbox"/>	Vive com companheiro	<input type="checkbox"/>
		Mais 60 Anos	<input type="checkbox"/>	em união de facto	<input type="checkbox"/>
				Divorciado (a)	<input type="checkbox"/>
				Viúvo (a)	<input type="checkbox"/>
4 Habilitações Completas		5- Número de filhos		Situação atual	
4º ano ou inferior	<input type="checkbox"/>	Sem filhos	<input type="checkbox"/>	Estudante	<input type="checkbox"/>
6º ano	<input type="checkbox"/>	1	<input type="checkbox"/>	Desempregado	<input type="checkbox"/>
9º ano	<input type="checkbox"/>	2	<input type="checkbox"/>	Trabalhador conta outrem	<input type="checkbox"/>
12º ano	<input type="checkbox"/>	3	<input type="checkbox"/>	Trabalhador independente	<input type="checkbox"/>
Curso Superior	<input type="checkbox"/>	4	<input type="checkbox"/>	Reformado	<input type="checkbox"/>
Outro _____		Mais de 4	<input type="checkbox"/>	Sem atividade profissional	<input type="checkbox"/>
				Outro _____	

Relativamente ao desempenho dos nossos Serviços e de acordo com a sua opinião e percepção pessoal, por favor responda às seguintes questões, assinalando com uma cruz a resposta que considera mais apropriada, não existem respostas certas ou erradas

1. Antes de se dirigir ao posto de atendimento procurou a informação através de outros canais?

Site da Segurança Social	<input type="checkbox"/>
Linha Segurança Social	<input type="checkbox"/>
Gabinete de Contabilidade	<input type="checkbox"/>
Não procurou	<input type="checkbox"/>
Outro meio. Qual _____	<input type="checkbox"/>

2. Hoje qual o assunto que o trouxe aos nossos serviços?

3. Qual o(s) assunto(s)/problema(s) que o traz mais vezes aos nossos postos de atendimento durante o ano? (assinale com x qual a área)

Prestações Sociais (Desemprego, Doença, RSI, Abono ou outro)	<input type="checkbox"/>
Contribuições (Ent.Empregadoras ou Trabalhadores Independentes)	<input type="checkbox"/>
Ação Social	<input type="checkbox"/>
Obter Proteção Jurídica	<input type="checkbox"/>
Outra _____	<input type="checkbox"/>

4. Normalmente resolve o seu problema/necessidade após recorrer aos nossos serviços na? (assinale só 1 resposta)

1ª deslocação	<input type="checkbox"/>
2ª deslocação	<input type="checkbox"/>
3ª deslocação	<input type="checkbox"/>
Em 4 ou mais deslocações	<input type="checkbox"/>
Sem opinião formada	<input type="checkbox"/>

5. Quando lhe é exigido a utilização da Segurança Social Direta para registar ou submeter informações, normalmente (assinale só 1 resposta)

Utiliza este canal em casa sem ajuda	<input type="checkbox"/>
Utiliza este canal em casa com ajuda	<input type="checkbox"/>
Pede ajuda fora de casa a amigos/familiares/outros	<input type="checkbox"/>
Dirige-se aos Serviços e solicita ajuda	<input type="checkbox"/>
Não sabe/não se aplica	<input type="checkbox"/>

6. Em média qual é o número de vezes por ano que se desloca aos nossos serviços? (assinale só 1 resposta)

Entre 1 e 2 vezes	<input type="checkbox"/>
Entre 3 e 4 vezes	<input type="checkbox"/>
Entre 5 e 10 vezes	<input type="checkbox"/>
Mais que 10 vezes	<input type="checkbox"/>
Não sabe/não responde	<input type="checkbox"/>

7. Qual o seu grau de satisfação global relativamente ao Centro Distrital de Viseu? (assinale só 1 resposta)

Muito Satisfeito	<input type="checkbox"/>
Satisfeito	<input type="checkbox"/>
Insatisfeito	<input type="checkbox"/>
Muito Insatisfeito	<input type="checkbox"/>
Não sabe/não responde	<input type="checkbox"/>

8. Qual o seu grau de satisfação relativamente à Segurança Social quando comparado com outros Serviços Públicos? (assinale só 1 resposta)

Muito mais satisfeito	<input type="checkbox"/>
Mais satisfeito	<input type="checkbox"/>
Igualmente satisfeito	<input type="checkbox"/>
Menos satisfeito	<input type="checkbox"/>
Muito menos satisfeito	<input type="checkbox"/>
Não sabe/não responde	<input type="checkbox"/>

9. Na sua opinião, qual o serviço público que melhor o satisfaz?

10. Opinião sobre os Serviços Centro Distrital Viseu

Rodeie o número que melhor corresponde à sua opinião, tendo em conta que:

1 = Totalmente inadequado

6 = Totalmente adequado



	-					+
	1	2	3	4	5	6
1. É fácil aceder à informação nos nossos Serviços						
2. Estes serviços compreendem as necessidades específicas das pessoas						
3. Estes serviços mostram elevado empenho em resolver os problemas das pessoas com rapidez						
4. Estes serviços dispensam o tempo necessário aos problemas das pessoas						
5. As instalações são confortáveis e adequadas às minhas necessidades						
6. Este serviço dispõe de equipamentos informáticos e tecnologia de apoio modernos						
7. A informação no local de atendimento é apelativa, de fácil leitura e compreensão (panfletos, cartazes, sinalética)						
8. A prioridade destes serviços é sempre as pessoas						
9. Estes serviços cumprem os prazos estabelecidos						
10. As informações orais que são prestadas são sempre claras						
11. As informações escritas que são prestadas são sempre claras						
12. Os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às questões colocadas						
13. Os funcionários transmitem confiança ao informar as pessoas						
14. Os funcionários demonstram elevada competência e empenho						
15. Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia						

Muito Obrigado pela sua colaboração

Anexo 6

Distribuição dos inquéritos dos clientes por Serviço de Atendimento

Serviço de Atendimento e Código Referência	Média mensal de atendimentos por balcão	Atendimentos %	Número Inquéritos Distribuídos	Número Inquéritos Inválidos	Número Inquéritos Válidos	% de Inquéritos Válidos
Armamar (S10)	1.024	1,64%	12	1	11	1,60%
Carregal do Sal (S11)	1.688	2,70%	20	2	18	2,62%
Castro Daire (S12)	2.985	4,77%	35	4	31	4,51%
Cinfães (S13)	6.791	10,86%	79	6	73	10,62%
Lamego (S14)	4.601	7,36%	53	2	51	7,41%
Mangualde (S15)	1.736	2,78%	20	0	20	2,90%
Moimenta da Beira (S16)	2.284	3,65%	26	1	25	3,63%
Mortágua (S17)	1.598	2,56%	18	1	17	2,47%
Nelas (S18)	4.353	6,96%	50	1	49	7,12%
Oliveira de Frades (S19)	2.241	3,58%	26	0	26	3,78%
Penalva do Castelo (S20)	1.386	2,22%	16	1	15	2,18%
Penedono (S21)	417	0,67%	5	0	5	0,73%
Loja do Cidadão 2G – Resende (S22)	1.719	2,75%	20	0	20	2,91%
Stª Comba Dão (S23)	1.784	2,85%	21	2	19	2,76%
S. João da Pesqueira (S24)	1.046	1,67%	12	0	12	1,74%
S. Pedro do Sul (S25)	2.728	4,36%	32	4	28	4,08%
Sátão (S26)	1.235	1,97%	14	1	13	1,89%
Sernancelhe (S27)	1.019	1,63%	12	0	12	1,74%
Tabuaço (S28)	1.075	1,72%	12	0	12	1,74%
Tarouca (S29)	1.630	2,61%	19	2	17	2,47%
Tondela (S30)	2.688	4,30%	31	1	30	4,36%
Vila Nova de Paiva (S31)	728	1,16%	8	0	8	1,16%
Sede – Viseu (S32)	11.121	17,79%	128	4	124	18,02%
Loja do Cidadão – Viseu (S33)	3.697	5,91%	43	2	41	5,96%
Vouzela (S34)	954	1,53%	11	0	11	1,60%
Média Mensal 2014	62 525	100,00%	23	35	688	100,00%

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 7

Questionário Colaboradores Centro Distrital de Viseu

O presente questionário insere-se no contexto de uma investigação integrada na realização de uma tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública, leccionado na Universidade de Aveiro. Agradece-se, nesse sentido a sua colaboração e a maior sinceridade nas repostas. O tratamento dos dados estatísticos é absolutamente confidencial e anónimo.

Relativamente ao desempenho dos nossos Serviços e de acordo com a sua opinião e percepção pessoal, por favor responda às seguintes questões, assinalando com uma cruz a resposta que considera mais apropriada, não existem respostas certas ou erradas

*Obrigatório

Características do inquirido: *

Género:

- ☐ Feminino
☐ Masculino

Idade: *

- ☐ 18 - 34 anos
☐ 35 - 54 anos
☐ 55 anos e mais

Habilitações Literárias: *

- ☐ Menor que o 12º ano
☐ 12º ano
☐ Curso Superior
☐ Outro:

Carreira: *

- ☐ Assistente Operacional
☐ Assistente Técnica
☐ Técnico Superior

Antiguidade: *

- ☐ 1 – 5 anos
☐ 6 – 10 anos

☐ 11 – 20 anos☐ Mais 21 anos**Desempenho funções: ***☐ Dirigente☐ Não dirigente**1. Na sua opinião e de uma forma geral os nossos clientes antes de se dirigirem aos postos de atendimento procuraram informação através de outros canais? ***☐ Sim☐ Não**2. Se respondeu Sim, quais?**

Se respondeu NAO na pergunta anterior, passe para pergunta 3 por favor

☐ Site da Segurança Social☐ Linha Segurança Social☐ Gabinete de Contabilidade☐ Outro: **3. Na sua opinião quais as áreas/assuntos que os clientes mais procuram no atendimento presencial : ***

Assinale no máximo 2 opções

☐ Prestações Sociais☐ Contribuições☐ Ação Social☐ Proteção Jurídica☐ Outro: **4. Na sua opinião e de uma forma geral, o nosso cliente procura os nossos serviços: ***

Assinale só 1 resposta

☐ Muito mais vezes que o necessário☐ As vezes necessárias☐ Menos vezes que o necessário☐ Sem opinião formada**5. Na sua opinião e de uma forma geral, o nosso cliente procura muito os nossos serviços porque: ***

Assinale no máximo 2 respostas

☐ Não conhece outros meios disponíveis☐ Não compreende as nossas comunicações escritas☐ Tem dificuldade em identificar o que necessita e procura a ajuda do colaborador

- ☐ Não confia nos outros meios
- ☐ A resposta presencial transmite-lhe maior confiança

6. Quando é exigido ao nosso cliente a utilização da Segurança Social Direta para registar ou submeter informações, a sua percepção é que normalmente: *

Assinale só 1 resposta

- ☐ Utilizam este canal com dificuldade
- ☐ Utilizam este canal com facilidade
- ☐ Dirigem-se aos Serviços e solicitam ajuda
- ☐ Recorrem gabinetes contabilidade
- ☐ Não sabe/não se aplica

7. Na sua opinião qual o grau de satisfação global dos nossos clientes relativamente ao Centro Distrital de Viseu? *

Assinale só 1 resposta

- ☐ Muito Satisfeito
- ☐ Satisfeito
- ☐ Insatisfeito
- ☐ Muito Insatisfeito
- ☐ Não sabe/não responde

8. Na sua opinião qual o grau de satisfação dos clientes da Segurança Social quando comparado com outros Serviços Públicos? *

Assinale só 1 resposta

- ☐ Muito mais satisfeitos
- ☐ Mais satisfeitos
- ☐ Igualmente satisfeitos
- ☐ Menos satisfeitos
- ☐ Muito menos satisfeitos
- ☐ Não sabe/não responde

9. Opinião sobre os Serviços Centro Distrital Viseu: *

Faça a escolha tendo em conta que: 1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

☐ .

É fácil aceder à informação nos nossos Serviços *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Estes serviços compreendem as necessidades específicas das pessoas *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐**Estes serviços mostram elevado empenho em resolver os problemas das pessoas com rapidez ***

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐**Estes serviços dispensam o tempo necessário aos problemas das pessoas ***

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐**As instalações são confortáveis e adequadas às minhas necessidades ***

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐**Este serviço dispõe de equipamentos informáticos e tecnologia de apoio modernos ***

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐**A informação no local de atendimento é apelativa, de fácil leitura e compreensão (panfletos, cartazes, sinalética) ***

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐**A prioridade destes serviços é sempre as pessoas ***

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6



☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Estes serviços cumprem os prazos estabelecidos *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As informações orais que são prestadas são sempre claras *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

As informações escritas que são prestadas são sempre claras *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às questões colocadas *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os funcionários transmitem confiança ao informar as pessoas *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os funcionários demonstram elevada competência e empenho *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado

1 2 3 4 5 6

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

Os funcionários demonstram um elevado nível de simpatia *

1 = Totalmente Inadequado e 6 = Totalmente Adequado



1	2	3	4	5	6
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muito Obrigado pela sua colaboração

Mês <input type="text"/>	Dia <input type="text"/>	2015 <input type="text"/>	<input type="text" value="31"/>
--------------------------	--------------------------	---------------------------	---------------------------------

Enviar

Nunca envie senhas em Formulários Google.

100% concluído.

Powered by

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.
[Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Termos Adicionais](#)

Anexo 8

Envio do questionário pelo Dr. Telmo Antunes, Diretor do Centro Distrital de Viseu a todos os colaboradores

De: Telmo.Antunes

Enviada: 23 de fevereiro de 2015 12:35

Para: CDSSViseu-Global

Assunto: Questionário para tese de Mestrado.

Muito bom dia!

A colega Cláudia Oliveira encontra-se a realizar tese de Mestrado em Administração e Gestão Pública pela Universidade de Aveiro, com o tema “Nível de satisfação do clientes externos como fator de sucesso da organização”.

O estudo tem como objeto o Centro Distrital de Viseu da Segurança Social e pode ser um contributo muito importante para a melhoria da qualidade dos nossos serviços.

No âmbito dessa tese, estão a ser realizados inquéritos aos nossos clientes e é também solicitada a colaboração dos colegas.

Assim, envio o link para, querendo, preencherem questionário. As respostas são confidenciais e anónimas.

<http://goo.gl/forms/lrT7HtdTX9>

Obrigado pela colaboração.

Os melhores cumprimentos,

Telmo Antunes

Diretor de Segurança Social do

Centro Distrital de Viseu

Instituto da Segurança Social, IP

Av. Dr. António José de Almeida, nº35

3514-509 VISEU



Anexo 9

Número de deslocações dos clientes aos Serviços do Cdist Viseu por género

		Género	
		masculino	feminino
1 deslocação	N	187	305
	%	70,6	72,1
2 deslocações	N	37	68
	%	14,0	16,1
3 deslocações	N	12	18
	%	4,5	4,3
4 ou mais deslocações	N	14	15
	%	5,3	3,5
sem opinião formada	N	15	17
	%	5,7	4,0
Total		265	423

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 10

Cruzamento da questão 2 e 9 com as faixas etárias dos clientes

			Idade					Total
			16 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 59	mais de	
			anos	anos	anos	anos	60 anos	
Questão 2 - Estes serviços compreendem as necessidades específicas das pessoas	totalmente	N	2	3	2	4	1	12
	inadequado	%	3,0	1,9	1,0	2,2	1,1	1,7%
	inadequado	N	1	12	11	9	5	38
		%	1,5	7,8	5,6	4,9	5,7	5,5%
	pouco	N	20	26	35	30	11	122
	adequado	%	30,3	16,9	17,8	16,3	12,6	17,7%
	adequado	N	21	60	66	52	32	231
		%	31,8	39,0	33,5	28,3	36,8	33,6%
	muito	N	17	42	62	62	27	210
	adequado	%	25,8	27,3	31,5	33,7	31,0	30,5%
	totalmente	N	5	11	21	27	11	75
	adequado	%	7,6	7,1	10,7	14,7	12,6	10,9%
Total		N	66	154	197	184	87	688
		%	100,0%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

			Idade					Total
			16 a 24	25 a 34	35 a 44	45 a 59	mais de	
			anos	anos	anos	anos	60 anos	
Questão 9 - Estes serviços cumprem os prazos estabelecidos	totalmente	N	0	5	6	4	0	15
	inadequado	%	0,0	3,2	3,0	2,2	0,0	2,2%
	inadequado	N	6	8	13	12	5	44
		%	9,1	5,2	6,6	6,5	5,7	6,4%
	pouco	N	19	44	39	45	14	161
	adequado	%	28,8	28,6	19,8	24,5	16,1	23,4%
	adequado	N	19	47	64	52	31	213
		%	28,8	30,5	32,5	28,3	35,6	31,0%
	muito	N	16	41	41	48	24	170
	adequado	%	24,2	26,6	20,8	26,1	27,6	24,7%
	totalmente	N	6	9	34	23	13	85
	adequado	%	9,1	5,8	17,3	12,5	14,9	12,4%
Total		N	66	154	197	184	87	688
		%	100,0%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 11

Cruzamento da questão 2 e 9 com as habilitações literárias dos clientes

			Habilitações completas					Total
			até ao 4º ano	6º ano	9º ano	12º ano	curso superior	
Questão 2 - Estes serviços compreendem as necessidades específicas das pessoas	totalmente	N	2	0	4	5	1	12
	inadequado	%	2,1	0,0	3,0	2,2	0,6	1,7%
	Inadequado	N	9	4	5	10	10	38
		%	9,5	7,1	3,7	4,5	5,6	5,5%
	pouco adequado	N	13	10	26	44	29	122
		%	13,7	17,9	19,3	19,6	16,3	17,7%
	Adequado	N	32	17	56	67	59	231
		%	33,7	30,4	41,5	29,9	33,1	33,6%
	muito adequado	N	22	17	29	75	67	210
		%	23,2	30,4	21,5	33,5	37,6	30,5%
	totalmente	N	17	8	15	23	12	75
	adequado	%	17,9	14,3	11,1	10,3	6,7	10,9%
Total		N	95	56	135	224	178	688
		%	100,0%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

			Habilitações completas					Total
			até ao 4º ano	6º ano	9º ano	12º ano	curso superior	
Questão 9 - Estes serviços cumprem os prazos estabelecidos	totalmente	N	2	1	3	5	4	15
	inadequado	%	2,1	1,8	2,2	2,2	2,2	2,2%
	inadequado	N	5	5	6	20	8	44
		%	5,3	8,9	4,4	8,9	4,5	6,4%
	pouco adequado	N	17	15	32	58	39	161
		%	17,9	26,8	23,7	25,9	21,9	23,4%
	adequado	N	33	20	44	67	49	213
		%	34,7	35,7	32,6	29,9	27,5	31,0%
	muito adequado	N	25	8	30	51	56	170
		%	26,3	14,3	22,2	22,8	31,5	24,7%
	totalmente	N	13	7	20	23	22	85
	adequado	%	13,7	12,5	14,8	10,3	12,4	12,4%
Total		N	95	56	135	224	178	688
		%	100,0%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 12

Cruzamento das questões 3, 4 e 11 com o número de deslocações dos clientes aos postos de atendimento para resolver um problema/assunto

		Resolve o problema						Total
			1	2	3	em 4 ou	sem	
			deslocação	deslocações	deslocações	mais	opinião	
						deslocações	formada	
Questão 3 - Estes serviços mostram elevado empenho em resolver os problemas das pessoas com rapidez	totalmente	N	5	4	0	2	4	15
	inadequado	%	1,0	3,8	0,0	6,9	12,5	2,2
	inadequado	N	27	4	5	2	1	39
		%	5,5	3,8	16,7	6,9	3,1	5,7
	pouco	N	91	26	8	7	7	139
	adequado	%	18,5	24,8	26,7	24,1	21,9	20,2
		N	138	33	9	9	11	200
		%	28,1	31,4	30,0	31,0	34,4	29,1
	muito	N	136	28	8	5	6	183
	adequado	%	27,7	26,7	26,7	17,2	18,8	26,6
	totalmente	N	94	10	0	4	3	111
	adequado	%	19,1	9,5	0,0	13,8	9,4	16,2
Total		N	491	105	30	29	32	687
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

			Resolve o problema					Total
			1	2	3	em 4 ou	sem	
			deslocação	deslocações	deslocações	mais	opinião	
						deslocações	formada	
Questão 4 - Estes serviços dispensam o tempo necessário aos problemas das pessoas	totalmente	N	3	3	2	2	4	14
	inadequado	%	0,6	2,9	6,7	6,9	12,5	2,0
	inadequado	N	37	5	2	3	2	49
		%	7,5	4,8	6,7	10,3	6,2	7,1
	pouco	N	108	17	9	9	8	151
	adequado	%	22,0	16,2	30,0	31,0	25,0	21,9
	adequado	N	115	46	13	7	8	189
		%	23,4	43,8	43,3	24,1	25,0	27,5
	muito	N	140	20	4	7	8	179
	adequado	%	28,5	19,0	13,3	24,1	25,0	26,0
totalmente	N	89	14	0	1	2	106	
adequado	%	18,1	13,3	0,0	3,4	6,2	15,4	
Total		N	492	105	30	29	32	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

			Resolve o problema					Total
			1	2	3	em 4 ou	sem	
			deslocação	deslocações	deslocações	mais	opinião	
						deslocações	formada	
Questão 11 - As informações escritas que são prestadas são sempre claras	totalmente	N	35	1	5	3	2	46
	inadequado	%	7,1	1,0	16,7	10,3	6,2	6,7
	inadequado	N	63	20	4	7	6	100
		%	12,8	19,0	13,3	24,1	18,8	14,5
	pouco	N	94	22	6	9	7	138
	adequado	%	19,1	21,0	20,0	31,0	21,9	20,1
	adequado	N	112	31	6	4	8	161
		%	22,8	29,5	20,0	13,8	25,0	23,4
	muito	N	130	21	7	4	5	167
	adequado	%	26,4	20,0	23,3	13,8	15,6	24,3
	totalmente	N	58	10	2	2	4	76
	adequado	%	11,8	9,5	6,7	6,9	12,5	11,0
Total		N	492	105	30	29	32	688
		%	100,0%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 13

Cruzamento das questões 10 e 12 com o número de deslocações dos clientes aos postos de atendimento para resolver um problema/assunto

			Resolve o problema					Total
			1	2	3	em 4 ou	sem	
			deslocação	deslocações	deslocações	mais	opinião	
						deslocações	formada	
Questão 10 - As informações orais que são prestadas são sempre claras	totalmente	N	9	2	1	0	2	14
	inadequado	%	1,8	1,9	3,3	0,0	6,2	2,0
	inadequado	N	9	5	1	3	0	18
		%	1,8	4,8	3,3	10,3	0,0	2,6
	pouco	N	55	14	8	5	9	91
	adequado	%	11,2	13,3	26,7	17,2	28,1	13,2
	adequado	N	128	29	8	10	5	180
		%	26,0	27,6	26,7	34,5	15,6	26,2
	muito	N	166	35	9	8	12	230
	adequado	%	33,7	33,3	30,0	27,6	37,5	33,4
	totalmente	N	125	20	3	3	4	155
	adequado	%	25,4	19,0	10,0	10,3	12,5	22,5
Total		N	492	105	30	29	32	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

			Resolve o problema					Total
			1	2	3	em 4 ou	sem	
			deslocação	deslocações	deslocações	mais	opinião	
						deslocações	formada	
Questão 12 - Os funcionários têm conhecimentos suficientes para responder às questões colocadas	totalmente	N	3	2	1	0	1	7
	inadequado	%	0,6	1,9	3,3	0,0	3,1	1,0
	inadequado	N	13	3	1	1	4	22
		%	2,6	2,9	3,3	3,4	12,5	3,2
	pouco	N	71	14	5	6	2	98
	adequado	%	14,4	13,3	16,7	20,7	6,2	14,2
	adequado	N	114	33	8	4	6	165
		%	23,2	31,4	26,7	13,8	18,8	24,0
	muito	N	158	29	11	14	13	225
	adequado	%	32,1	27,6	36,7	48,3	40,6	32,7
	totalmente	N	133	24	4	4	6	171
	adequado	%	27,0	22,9	13,3	13,8	18,8	24,9
Total		N	492	105	30	29	32	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 14

Cruzamento das questões 1, 5 e 6 com o nível de satisfação dos clientes em relação ao desempenho dos Serviços

			Nível Satisfação do desempenho Serviços					Total
			Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não sabe/não responde	
Questão 1 - É fácil acessar à informação nos nossos Serviços	totalmente	N	2	7	4	2	1	16
	inadequado	%	1,3	1,5	8,3	40,0	4,3	2,3
	inadequado	N	3	11	6	0	2	22
		%	1,9	2,4	12,5	0,0	8,7	3,2
	pouco	N	15	84	10	1	7	117
	adequado	%	9,4	18,5	20,8	20,0	30,4	17,0
	adequado	N	40	174	18	1	5	238
		%	25,2	38,4	37,5	20,0	21,7	34,6
	muito	N	56	139	6	0	5	206
	adequado	%	35,2	30,7	12,5	0,0	21,7	29,9
	totalmente	N	43	38	4	1	3	89
	adequado	%	27,0	8,4	8,3	20,0	13,0	12,9
Total		N	159	453	48	5	23	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

			Nível Satisfação do desempenho Serviços					Total
			Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não sabe/não responde	
Questão 5 - As instalações são confortáveis e adequadas às minhas necessidades	totalmente	N	7	12	2	1	3	25
	inadequado	%	4,4	2,6	4,2	20,0	13,0	3,6
	inadequado	N	11	25	7	0	2	45
		%	6,9	5,5	14,6	0,0	8,7	6,5
	pouco	N	25	83	8	1	6	123
	adequado	%	15,7	18,3	16,7	20,0	26,1	17,9
	adequado	N	46	146	16	2	3	213
		%	28,9	32,2	33,3	40,0	13,0	31,0
	muito	N	38	128	9	0	4	179
	adequado	%	23,9	28,3	18,8	0,0	17,4	26,0
	totalmente	N	32	59	6	1	5	103
	adequado	%	20,1	13,0	12,5	20,0	21,7	15,0
Total		N	159	453	48	5	23	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

		Nível Satisfação do desempenho Serviços					Total	
			Muito satisfeito	Satisfeito	Insatisfeito	Muito insatisfeito	Não sabe/não responde	
Questão 6 - Este serviço dispõe de equipamentos informáticos e tecnologia de apoio modernos	totalmente	N	3	20	1	1	2	27
	inadequado	%	1,9	4,4	2,1	20,0	8,7	3,9
	inadequado	N	10	27	6	0	1	44
		%	6,3	6,0	12,5	0,0	4,3	6,4
	pouco	N	21	81	12	2	8	124
	adequado	%	13,2	17,9	25,0	40,0	34,8	18,0
	adequado	N	38	141	17	1	2	199
		%	23,9	31,1	35,4	20,0	8,7	28,9
	muito	N	54	140	8	0	6	208
	adequado	%	34,0	30,9	16,7	0,0	26,1	30,2
		N	33	44	4	1	4	86
		%	20,8	9,7	8,3	20,0	17,4	12,5
Total		N	159	453	48	5	23	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

Anexo 15

Cruzamento das questões 7, 8 e 13 com o nível de satisfação da Segurança Social quando comparado com outros Serviços Públicos

			Grau de satisfação comparando com outros serviços						Total
			Muito mais satisfeito	Mais satisfeito	Igualmente satisfeito	Menos satisfeito	Muito menos satisfeito	Não sabe/não responde	
Questão 7 - A informação no local de atendimento é apelativa, de fácil leitura e compreensão (panfletos, cartazes, sinalética)	totalmente	N	1	0	6	1	2	1	11
	inadequado	%	1,1	0,0	2,0	2,1	9,1	4,8	1,6
	inadequado	N	2	2	10	4	1	2	21
		%	2,2	1,0	3,3	8,5	4,5	9,5	3,1
	pouco	N	8	27	54	21	5	8	123
	adequado	%	8,9	13,4	17,6	44,7	22,7	38,1	17,9
	adequado	N	27	60	118	10	11	4	230
		%	30,0	29,7	38,6	21,3	50,0	19,0	33,4
	muito	N	33	74	92	9	1	6	215
	adequado	%	36,7	36,6	30,1	19,1	4,5	28,6	31,2
Total	totalmente	N	19	39	26	2	2	0	88
	adequado	%	21,1	19,3	8,5	4,3	9,1	0,0	12,8
		N	90	202	306	47	22	21	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

			Grau de satisfação comparando com outros serviços						Total
			Muito mais satisfeito	Mais satisfeito	Igualmente satisfeito	Menos satisfeito	Muito menos satisfeito	Não sabe/não responde	
Questão 8 - A prioridade destes serviços é sempre as pessoas	totalmente	N	0	3	8	5	3	1	20
	inadequado	%	0,0	1,5	2,6	10,6	13,6	4,8	2,9
	inadequado	N	6	7	13	9	2	4	41
		%	6,7	3,5	4,2	19,1	9,1	19,0	6,0
	pouco	N	12	23	61	13	7	7	123
	adequado	%	13,3	11,4	19,9	27,7	31,8	33,3	17,9
	adequado	N	23	44	105	13	5	5	195
		%	25,6	21,8	34,3	27,7	22,7	23,8	28,3
	muito	N	20	83	89	6	2	3	203
	adequado	%	22,2	41,1	29,1	12,8	9,1	14,3	29,5
	totalmente	N	29	42	30	1	3	1	106
	adequado	%	32,2	20,8	9,8	2,1	13,6	4,8	15,4
Total		N	90	202	306	47	22	21	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria

		Grau de satisfação comparando com outros serviços						Total	
			Muito mais satisfeito	Mais satisfeito	Igualmente satisfeito	Menos satisfeito	Muito menos satisfeito	Não sabe/não responde	
Questão 13 - Os funcionários transmitem confiança ao informar as pessoas	totalmente	N	0	2	3	2	2	2	11
	inadequado	%	0,0	1,0	1,0	4,3	9,1	9,5	1,6
	inadequado	N	1	7	3	8	2	0	21
		%	1,1	3,5	1,0	17,0	9,1	0,0	3,1
	pouco	N	6	12	39	9	3	4	73
	adequado	%	6,7	5,9	12,7	19,1	13,6	19,0	10,6
	adequado	N	14	33	82	15	7	8	159
		%	15,6	16,3	26,8	31,9	31,8	38,1	23,1
	muito	N	21	71	106	11	2	3	214
		%	23,3	35,1	34,6	23,4	9,1	14,3	31,1
totalmente	N	48	77	73	2	6	4	210	
adequado	%	53,3	38,1	23,9	4,3	27,3	19,0	30,5	
Total		N	90	202	306	47	22	21	688
		%	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fonte: Elaboração Própria